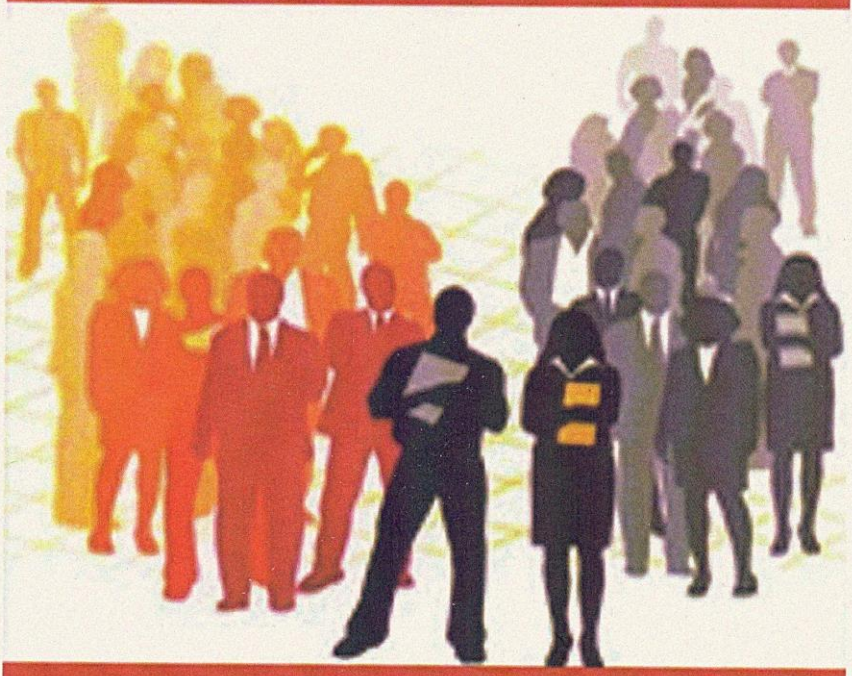
المركز القومى للترجمة

مارك أندرسن

مدخل إلى فن القيادة



ترجمة: عايدة الباجورى
مراجعة: طريف شوقى محمد

2673

مدخل إلى فن القيادة

المركز القومى للترجمة
تأسس فى أكتوبر ٢٠٠٦ تحت إشراف: جابر عصفور
مدير المركز: أنور مغيث

- العدد: 2673
- مدخل إلى فن القيادة
- مارك أندرسن
- عايدة الباجورى
- طريف شوقى محمد
- الطبعة الأولى 2016

هذه ترجمة كتاب:
The Leadership Book
By: Mark Anderson
Copyright © Pearson Education 2010
Arabic Translation © 2016, National Center for Translation
This translation of "The Leadership Book 01 edition" is published by arrangement with Pearson Education Limited.
All Rights Reserved

حقوق الترجمة والنشر بالعربية محفوظة للمركز القومى للترجمة
شارع الجبلاية بالأوبرا- الجزيرة- القاهرة. ت: ٢٧٣٥٤٥٢٤ فاكس: ٢٧٣٥٤٥٥٤
El Gabalaya St. Opera House, El Gezira, Cairo.
E-mail: nctegypt@nctegypt.org Tel: 27354524 Fax: 27354554

مدخل إلى فن القيادة

تأليف : مارك أندرسن

ترجمة : عايدة الباجورى

مراجعة : طريف شوقى محمد

2016

بطاقة الفهرسة
إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

أندرسن ، مارك
مدخل إلى فن القيادة / تأليف : مارك أندرسن؛ ترجمة : عايدة الباجورى؛
مراجعة : طريف شوفى محمد .
ط١ - القاهرة- المركز القومى للترجمة؛ ٢٠١٦
٣٤٠ ص ؛ ٢٤ سم
١ - القيادة الإدارية
(أ) الباجورى ، عايدة (مترجمة)
(ب) محمد؛ طريف شوقى (مراجع)
(جـ) العنوان ٦٥٨,٤٠٩

رقم الإيداع ٢٠٠٦٥ / ٢٠١٤
الترقيم الدولى 3 - 875 - 718 - 977 - 978
طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

تهدف إصدارات المركز القومى للترجمة إلى تقديم الاتجاهات والمذاهب الفكرية المختلفة للقارئ العربى وتعريفه بها، والأفكار التى تتضمنها هى اجتهادات أصحابها فى ثقافاتهم، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المركز.

المحتويـــات

شكر وتقدير 9

مقدمة 11

الجزء الأول: شخصيتك القيادية 15

الأيام الأولى فى الوظيفة 16

سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤوسين نحوك 22

مبادئ القيادة 29

الوثوق فى حدسك 35

التركيز على ما هو مهم 40

إدارة الاجتماعات 45

إدارة الوقت 51

أنت ورئيسك 57

الجزء الثانى: الرؤية والإستراتيجية : أيقونة القيادة 63

تكوين الرؤية وترويجها 65

إستراتيجية القيادة 71

الأسواق الدولية والخطة الإستراتيجية 79

أولويات القيادة 85

الجزء الثالث: فريقك القيادى 91

كيفية اختيار فريقك القيادى 93

كيفية إدارة فريقك القيادى 98

اللقاءات الفردية 103
فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك 108
أعضاء الفريق فى بلدان أخرى 113
الجزء الرابع: قيادة مؤسستك 119
المصداقية تأتى نتيجة التكرار 121
مقاومة التغيير 127
المنهج : عمل الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب 133
عقد اجتماعات مع المساعدين 140
التعاون مع المؤسسات العاملة فى المجال نفسه 146
الجزء الخامس: قيادة الأداء المتميز 153
إدارة التغيير 155
إدارة أداء الأفراد 163
الصراع بين الأشخاص 171
المقابلات العصيبة 178
الأهداف والحوافز 186
الجزء السادس: المستهلكون يقودونك 193
أهمية المستهلك 194
التوجه نحو المستهلك (١) خبرة المستهلك 200
التوجه نحو المستهلك (٢) كيفية شرح التقنية 206
البيع ! البيع ! البيع ! 213
الجزء السابع: التسويق : الريادة فى السوق 221
التسويق مسؤولية كل شخص 223

العلامة التجارية وهوية المؤسسة 230
قيادة تطوير المنتج 238
التحولات فى التسويق بسبب الإنترنت 245
الجزء الثامن: الموردون والشركاء : القيادة معا 251
بناء العلاقات 253
إستراتيجيات الموردين 259
إدارة التكاليف 267
الجزء التاسع: التعلم : تنمية القيادة 275
المعرفة المتميزة 277
اللقاءات خارج مواقع العمل 284
السعى وراء النتائج 291
الجزء العاشر: المصادر : مقومات القيادة 297
الموارد البشرية 299
المصادر التكنولوجية 310
مصادر التعلم 321
- قراءات إضافية 323

شكر وتقدير

أوجه شكرى العميق إلى فريقى النشر : ريتشارد ستاج لتوفيره جميع الإمكانيات التى أسهمت فى خروج هذا العمل إلى النور وليز جووستر ومارتينا أوساليفان اللتين قدمتا أفضل ما يمكن لمحررين تقديمه إلى كاتب. لقد ساعدتا فى جعل هذا الكتاب أفضل وأكثر تركيزا مما كان يمكن أن يكون عليه دون تلك المساعدة .

وللتحديد فأنا أدين بالامتنان إلى كل رئيس قسم عملت معه - فقد تعلمت الكثير من كل واحد منهم، لذا أتقدم بشكرى إلى أندرو ماكلنين، وبيتر وارويك، وأنتونى فوربس واتسون، وروب فرانسيس، وهنرى ريسين، وجراهام إلتون، وبشار الزين، وليندا كنيدى، وجيم جلوفر، وجو أوكونو، وكولين باب، ونيك وينكس، وكلايف هاى- سميث، وجون فاللون.

كما أنى أدين بالكثير، أيضًا، إلى البروفيسور لورنس هاندى الذى كان مديرًا للدراسات العليا فى إدارة الأعمال فى مدرسة أشريدج، والذى جعلنى وجعل كثيرين غيرى يدركون أنهم سوف يصبحون قادة.

وأولا وقبل كل شىء، أتوجه بعميق شكرى إلى زوجتى كلير التى ساندتنى وتعلمت منها الكثير.

لندن، يناير ٢٠١٠

مقدمة

الغرض من هذا الكتاب

لا عتاب على أى شخص يلتقط بالصدفة كتابا آخر حول موضوع القيادة ثم يتساءل عما إذا كانت هناك أية فائدة فى كتاب جديد نظرا لكثرة ما كتب حول هذا الموضوع على مدى السنوات القليلة الماضية. وهذا يعكس أفكارى بالضبط- فى سبب رغبتى فى أن أكتب هذا الكتاب، وكيف بدأت فى كتابته عندما التحقت فى عام ١٩٨٠- بوصفى خريجًا متدربًا - للعمل فى صناعة النشر بالمؤسسة المعروفة آنذاك باسم "لونجمان" . لم أكن أعرف شيئًا حينئذ عن عالم النشر، ولا عن عملية الإدارة. لكنى عملت تحت إمرة شخص كان لى بمثابة القدوة والمثل الأعلى. وعندما حصلت بعد ذلك على درجة الماجستير فى مدرسة "أشريدج"، أدركت أن الصفات التى أعجبت بها كثيرا فى مديرى (الذى كان، بالطبع، يشكك فى جدوى الحصول على الدرجات العلمية فى إدارة الأعمال) هى جوهر ما يطلق عليها القيادة. وبعد حصولى على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال تم تكليفى بإدارة مشروع عن طريق استعمال الفيديو، وأعتقد أننى قمت به بشكل سيئ للغاية. فقد افترضت أن جميع النظريات التى تعلمتها فى برنامج الإدارة يمكن أن يتقبلها المتدربون (غالبيتهم من الشباب الطموح والمنفتح) لكننى فشلت فى أن أدرك أن تجربة شخص فى التاسعة والعشرين من عمره يتمتع بالقليل من الخبرة كان يمثل لهم كل ما هو غير جذاب، وبكل معنى الكلمة، نموذجا لا يصدق. ومع ذلك، فقد كان ذلك درسا لى، وربما الدرس الوحيد الذى استفدت منه بدرجة تفوق ما تعلمته من تحضير برنامج الماجستير وفى إدارة الأعمال، ألا وهو أن النجاح فى مجال الأعمال التجارية يعتمد اعتمادًا كليًا على الأشخاص ولا يوجد أى برنامج أو خطة أو شهادة يمكنها أن تكون بديلا عن الخبرة.

هكذا كان أول مدير لى قائدا بفطرته، ولكن تجربتى علمتنى أن مهارات القيادة الفعالة يمكن اكتسابها، ورعايتها وتنميتها. وأن المؤسسة التى تركز تركيزا شديدا على مجرد الأداء وفق التسلسل للقيادة تحول دون بزوغ القيادة فى الأنشطة اليومية للمشاريع اليومية.

وهنا يأتى دور هذا الكتاب "القيادة" فمع أنه موضوع كتب عنه الكثير، فإنه موضوع محير، وقد أدهشنى عدد الكتب المتداولة فى موضوع تحليل القيادة سواء من الناحية النظرية التى تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذى لشركة؛ حيث شخصيته (التى عادة ما يقال عنها إنها "كاريزمية") حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجًا للقيادة الفعالة. وفى حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة جدا، فإنها تمثل إلى تجنب أقصى حد من الحقائق- أن تكون قائدًا - يوما بعد يوم فى ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتًا للنظريات كما أن التجربة لا تعطيك إحساس كونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية جدا. ومهما تكن تطمع فى أن تكون مثل جاك ولشن أو شوجر آلان، فإن معظم القادة ليسوا من كبار المدراء التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات فعليهم بطبيعة الحال أن ينجحوا أو يكونوا من المشاهير.

فى بيئة أعمال تجارية متقلبة على نحو متزايد، لم يكن هناك حاجة أكبر لقادة قادرين على تنظيم الأداء المتميز، حيث لا تمثل القيادة غاية فى حد ذاتها ولكنها تركز على الاستثمار الأمثل للتميز فى مؤسسة كبرى - ألا وهو رأس المال البشرى ، كما أن المتطلبات على القيادة هى أيضا معقدة، وهى لا تتبع نمطًا محددًا؛ حيث إن التحديات ذاتها التى تمثل التقلبات العالمية والتى تتطلب استجابات القيادة الفعالة تتسم بالمرونة، وتعددية الرؤى التى تعد ضرورية، وتكون ذات منظور دولى.

ربما يكون واحدًا من أكبر التحديات التى يواجهها قائد أى فريق هو ضرورة مواجهة مفارقة- خططت على أساس عدم اليقين؛ لتوفير قيادة مستمرة فى مجال من عدم اليقين المخطط الذى لا يتطلب فقط مثابرة فى الغرض ولكن أيضا على الاهتمام بالتفاصيل - وفهم أن القيادة الفعالة لا تكمن فى التصورات الكبرى ولكن فى المشاركة الفعالة مع الناس فى كل جانب من جوانب وجود المؤسسة اليومية المعتادة. لذلك

فالقيادة الفعالة تكون الاهتمام بالإستراتيجية التفاصيل، وهذا ما يحاول شرحه هذا الكتاب.

إن هذا الكتاب لا يعنى فقط ببيان قواعد الإدارة ولكنه يطرح أيضا سبل تحسين أداء المرؤوسين من خلال احترام قيمتهم الفردية التى تكمن فى داخلهم، وهو معنىّ بمعرفة أن القائد الفعال يجب عليه أن يبث مثل هذا النهج عبر مجموعة متنوعة من الأنشطة.

كيفية الاستفادة من هذا الكتاب

يتضمن كتاب القيادة عشرة أجزاء، والتى أعتقد أنها تمثل المجالات الرئيسية التى سوف يواجهها قائد فريق من أى حجم كقاعدة يومية. كما أن كل جزء فرعى مقسم إلى موضوعات عمل فرعية محددة. وقد كتبت جميع موضوعات العمل الفردى بشكل مستقل تمامًا، وهدفى من ذلك أن تنغمس فى تلك التى تشعر بأنها ذات أهمية بالنسبة إليك فى أى لحظة فى حياتك العملية.

كل موضوع من موضوعات العمل يتكون من التالى:

- **وصف العنوان الرئيسى** بما فى ذلك "سلوكيات القائد الفعال".
- **الهدف** : لماذا يجب أن تأخذ هذا الموضوع بجدية بوصفك قائدًا؟
- **السياق**: كيف يلائم هذا الموضوع النمط الأوسع لقضايا القيادة؟
- **التحدى** : لماذا يكون من الصعب التعامل مع هذا الموضوع؟
- **النجاح** : كيف يتعامل مع هذا الموضوع على نحو فعال؟
- **مقاييس نجاح القادة** : الطرق الثلاث التى يمكن من خلالها تقييم التقدم الذى أحرزته.

- **العقبات** : ما الذى يجب الحذر منه؟

- **قائمة مرجعية القائد**: ملخص تذكيرى من الإستراتيجيات الرئيسية. ويركز القسم الأخير- على موارد القيادة - والتكنولوجيا البشرية والتعليم - الذى يجب أن تخطط له لزيادة قاعدة المهارات الشخصية.

سلوكيات القائد الفعال

لقد حاولت أن أصنف كل موضوع عمل وفقا لأهميته، فى حين أن هذا ينطوى بالضرورة على قدر كبير من الذاتية، فإنه مصمم لإثارة اعترافك بأنك بوصفك قائدًا توجد بعض المجالات عليك أن تحدد فيها الأولويات، وقد وصفت ستة موضوعات عن القيادة لأننى أعتبرها من أولوياتكم المطلقة.

الجزء الأول

شخصيتك القيادية

مع أن قدرا كبيرا من القيادة يدور حول تناغم تميز الآخرين، فإنك بوصفك فردًا تمثل نقطة البداية، وعليك أن تدرك أن كلماتك وأفعالك تحدد وتيرة عملك. كما أن لسلوكك – منذ يومك الأول فى مؤسستك أو مع فريقك – دورًا فعالا فى تحديد أسلوب العمل على كل المستويات بالنسبة إلى التحديات والفرص التى يواجهها فريقك؛ وكذا طبيعة العلاقات التى يتم تحديدها مع الموردين والشركاء؛ لتفهم ردود الفعل بالنسبة إلى السوق، وإلى مواقف الإدارة من الناس. ولكن سلوكك على الوجه الآخر يتم فحصه بدوره – حيث يقوم المرؤوسون بمراقبتك لمعرفة الحدود التى قمت بوضعها، وما توقعاتك، وما السلوكيات التى تطلبها فى المقابل، وعلى وجه الخصوص، فإن تلك العملية من التدقيق الشرعى تبحث هى الأخرى عن إثبات – والتمسك برسالتك وتطابق كلماتك مع أفعالك.

إن عددًا كبيرًا من أعضاء الفريق لهم وجهات نظر. فهم يرغبون فى أن يكونوا من القادة وفى الوقت نفسه، أن تتم قيادتهم – وهم يتلهفون للتأثير الفعال لكونهم أعضاء فريق يسعى وراء تحقيق أهداف ذات مصداقية تحت راية قائد ملهم. ولكن من المحتمل أن يكونوا مرتابين – ومن المحتمل أيضا أن يكونوا متشككين – ومن المرجح أن يكونوا قد مروا عبر عملية تغير قبل ذلك، ومن الممكن أنهم كانوا يومًا من القادة، والأهداف تأتى وتذهب، لذلك يجب أن تدرك أنك تواجه جمهورًا متشككًا، ومهمة كبيرة ألا وهى الإقناع، وأنك سوف تلتقى مع أتباع مرنين وكذا مع من هم أشداء فى التشكك، وقبل كل شىء فإن كل أقوالك وأفعالك يجب أن تدعم رؤيتك (انظر ص ٦١ – ٦٨).

ولكى تكون قائدا فعالا، عليك أن تبدأ بنفسك – عليك التأكد من الاستراتيجية "المناسبة" لسلوكك، وأن تكون مثالاً يحتذى به، وأن يتم تحديد تلك الأمثلة، ومن الضرورى أن تدرك أنك لا تقوم فقط بنقل رسالة، ولكن أنك أنت تلك الرسالة.

الأيام الأولى فى الوظيفة

تعتبر الأيام الأولى حاسمة بوصفك قائدًا فى وظيفة جديدة، يقوم بقيادة فريق جديد، إذ إنها تحدد الأسلوب وتعبر عن الانطباع الذى سيحدد من أنت وتضع التوقعات حول ما تريد تحقيقه.

معدل التكرار - فرصة واحدة للعمل بطريقة صحيحة!!

المشاركون الرئيسيون - جميع العاملين .

تصنيف القيادة **

الهدف

بوصفك قائدًا للفريق، يمكنك أن تعمل بفعالية من خلال تعظيم أداء فريقك، وهذا بدوره يعتمد على كيف تستهل علاقاتك مع أعضاء فريقك وتحافظ عليها. يجب أن تحسم (الأمر منذ البداية، بتوازن دقيق ما بين تأكيد توجيهاتك الواضحة واحترام مساهمات، الآخرين)، فتكون أيامك الأولى فى دور القيادة الجديدة هى أساس هذه العلاقات، ويجب أن تفهمها على هذا النحو، إن مقابلاتك الأولى مع أعضاء فريقك الجديد من الضرورى أن تُبنى على أساس تفكير وتخطيط مسبق، ويجب ألا تبدو عفوية بأى حال من الأحوال .

خلال تلك الأيام الأولى، وبوصفك قائدًا جديدًا فإنك ترسل إشارات واضحة عن كيفية المضى قُدمًا - فى حين قد تنتظر لاتخاذ القرارات والتغييرات، إلا أنك منذ البداية سوف تحدد إيقاعك، وتوقعاتك.

سوف تتم مراقبة كل خطوة تخطوها بعناية، وعليك أن تكون على يقين من أنك تنقل بالضبط الانطباع الذى تريد.

السياق

كيف يمكن لقائد الفريق القيام بدوره فى خلال الأيام الأولى فى الوظيفة – مع تركيزه الشديد على العلاقات – بحيث تشكل جزءًا من إستراتيجية التعامل مع العاملين فى المؤسسة ودورها وقيمتها. وهذا من خلال الاجتماعات الأولى مع العاملين فى المؤسسة الجديدة.

فعليك أن تعبر عن وجهة نظرك فيما يخص:

قيمة الخبرة : كيف تنظر المؤسسة إلى القيمة المكتسبة من الخبرة المتراكمة.

الفريق فى مجتمع يعكس المعرفة: كيفية تحديد المؤسسة للخبرة والمعرفة باعتبارهما ميزتين تنافسيتين وكذا التعليم المستمر.

دور القائد فى مجتمع المعرفة : كيفية احترامك للتعلم، وقيامك بعرض فن التعلم.

فاعلية الإنصات: أنت تنصت إلى آراء الآخرين وتحترمها.

طبيعة عملية صنع القرار : كيف توازن بين أن تكون حاسمًا مع حاجتك إلى تمكين الآخرين فى التحلى بالحسم .

فاعلية المبادئ: كيفية أن تكون مثلا يحتذى به .

وقبل كل شىء، إن دورك هو إظهار قيمة المعرفة فى حد ذاتها، وقيمة المعرفة التى يجلبها أعضاء الفريق.

التحدى

عندما تجرى مقابلات فى بعض الأحيان بغرض الحصول على أدوار جديدة، يطلب من القادة الإجابة عن السؤالين التاليين للنظر فى تعيين القائد:

- كيف ستدير أول أيامك بوصفك قائدًا؟
- ما الإستراتيجيات والإجراءات المحددة لإدارتك؟

وهى أسئلة تكشف عما يخفونه أكثر مما يقولونه بالفعل؛ فهم يظهرون قلقا من ناحية تقديم دماء جديدة، على الرغم من أن ذلك قد يكون السبب بعينه الذى يوضع فى الاعتبار لتعيين القائد من البداية! وهذه هى المفارقة التى سوف تواجهها فى الأيام الأولى فى دور القيادى الجديد. وسوف تطالب بـ:

- احترام الفريق فى المؤسسة، وأن تظهر هذا الاحترام والتقدير؛
- إبراز ما يدل على شخصيتك الفردية.

إن التحدى الذى تواجهه هو عدم السماح للقلق من "تعكير صفو" ما تقوم به: بحيث تضعف من إظهار نهجك المميز.

النجاح

يمكن تعزيز الأيام الأولى بشدة عن طريق التخطيط الدقيق، وبوصفك قائدًا جديدًا يجب أن تفكر فى بعض المبادئ الأساسية:

- **المعلومات**: احصل على أكبر قدر من المعلومات عن فريقك الجديد قبل البدء، ولا سيما من المخططات الهيكلية؛ فالأمر يستحق الوقت والجهد فى طلبها ودراستها، لأنها سوف توفر لك نظرة شاملة عن السياق التنظيمى لمؤسستك الجديدة. وهذا وحده قد يكشف لك عن بعض الأمور.
- **التخطيط**: خطط اليوم الأول مقدما مع مساعدة أولئك الذين جندوا لك.

ويجب أن تستهدف المقابلة أو التحدث إلى مرؤوسيك المباشرين وبعد ذلك مقابلة جميع الموظفين الآخرين العاملين فى المكتب الرئيسى (إذا كان ذلك عمليًا) وكرس ما أمكن من الوقت للقيام بذلك.

- **المظهر الخارجى**: يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنه حتى الملابس التى ترتديها تنقل العديد من الرسائل؛ فعليك أن تفكر فى الشكل الذى تظهر به، حيث إن الملابس يمكن أن تكشف عنك بقدر ما تقوم به الكلمات.

• **اللقاءات المباشرة**: تظهر مجموعة اللقاءات المباشرة نهجك الذى تنوى أن تسير عليه:

• **التقارير الواردة من المرؤوسين**: تناول تلك التقارير المباشرة مجموعة، وقرر نهجك الذى تنوى أن تسير عليه.

ولا يعنى هذا إيصال المعلومات ولكن يعنى وضع جدول أعمال لطريقة العمل. من الواضح أنك سوف تكرس وقتًا ليس فقط مع تقاريرك المباشرة ولكن أيضا مع كثير من العاملين الذين تتحمل مسؤوليتهم. عرف المجموعة بعض الشىء عن خلفيتك وخبراتك، وإذا فعلت ذلك بطريقة لطيفة سوف يساعد ذلك على إظهار أصالة شخصيتك .

• **الاجتماع مع العاملين**: من المناسب أن تتحدث إلى مجموعة أكبر من المرؤوسين حيث سيعتبر ذلك وقتا حاسما لتحديد اتجاهاتك وتوجيهاتك المستقبلية معهم. ولا تخف من الاستماع إلى أسئلتهم وتأكد من أنك تعطى إجابات غير مراوغة. إذا كنت لا تعرف الجواب عن سؤال ما، قل ذلك، ثم تابع ذلك بإعطائهم جميعا بريدك الإلكترونى.

• **مشاركة جميع الأطراف الخارجية**: حاول أن تحدد مقدما - إن أمكن - من هم جميع الأطراف الخارجيين. وينبغى أن يشمل ذلك الشركاء الاستراتيجيين والموردين والمستهلكين الرئيسيين. وعليك التأكد من أنه سوف يتم الاتصال بهم فى وقت مبكر، وأن تضع خططا لمقابلتهم .

مقاييس نجاح القادة

- تقابلت أو تحدثت مع موظفيك الذين يقدمون التقارير المباشرة ليوم واحد.

- تحدثت إلى جميع المرؤوسين فى اجتماع (إذا كان ذلك مناسبا) خلال يوم واحد.

- قمت بتحديد أصحاب المصالح الرئيسيين فى خلال أسبوع واحد.

المعوقات:

إذا كانت الأيام الأولى تعد حاسمة من أجل خلق الانطباعات المناسبة فإنها من الجائز أيضا أن تتسبب فى خلق انطباعات سيئة قد تستغرق وقتًا طويلاً للتخلص منها، والمعوقات الرئيسية التى قد تواجهها هى:

- **الافتقار إلى التخطيط**

إذا لم تعط ما يكفى من الأهمية إلى تسلسل الأحداث- وعلى وجه الخصوص من عليك مقابلته فى بادئ الأمر ومتى تقوم بعمل ذلك - فى هذه الحالة، فإن مخاطر النتائج العشوائية قد تنفر العاملين الرئيسيين.

- **اتباع نهج "معرفة كل شىء"**: من غير المستحب تماما أن يقوم أى قائد بتوصيل انطباع أنه ملم بكل شىء، وأنه يعرف جميع الأجوبة، وقد تصبح المخاطر كبيرة فى البداية حيث قد يتولد لديه إحساس بضرورة تبرير نفسه من خلال المبالغة فى إظهار مقدار كفاءته وجدارته. واقتراح يفيد أن خبرة العاملين الحاليين ليست كما يجب، وهنا يكون من السهل أن يعطى نتائج عكسية.

كما أن التواضع فى الأيام الأولى يصبح من الصفات المحمودة.

- **اتخاذ قرارات غير مناسبة**: من الممكن أن يواجه أى قائد جديد قرارات عليه اتخاذها ولم يتم ذلك بعد وتكون فى انتظار اتخاذ القرار. ويصبح من الأفضل، فى مثل هذا الوضع، أن تعمل على تأخير اتخاذ مثل تلك القرارات، وذلك كلما أمكن حتى لا تكون مضطرًا إلى اتخاذ قرار مبنى على أدلة غير كافية. ومن هذا المنطلق، يجب عليك ألا تدخل تغييرا نابعًا من أفكارك وذلك دون قيامك بالتعرف على دورك الجديد وأن تبدأ فى جمع الأدلة المطلوبة.

- تأكد من حصولك على كم مناسب من المعلومات التى تخص فريقك مقدما، وعلى سبيل المثال : الهياكل التنظيمية- الميزانيات - خطط الأعمال - التقييمات الحديثة - السير الذاتية.

- خطط لليوم الأول بأجندة محددة وذات مواعيد ثابتة، وتأكد من أن جدول الأوقات يسمح بأية تغييرات فى أوقات العاملين .

- إن أمكن قم بإعلان الأجندة للفريق قبل بداية علمك - بوصفها إحدى الآليات لحثهم على المشاركة الفعالة .

- بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية والجماعية للعاملين، خطِّط لمكان هذه الاجتماعات، وكذلك للمساندة التى قد تحتاج إليها، مثل المرطبات وأجهزة العرض.

- أعدّ ملاحظات مقدما لاجتماعاتك الرئيسية للتأكد من أنك لا تغفل عن أى من الرسائل الرئيسية - حيث شد الأعصاب قد يؤدى بك إلى إغفالها.

-اقتنص بعض الوقت لإجراء لقاءات فردية لتزويدك ببيانات تساعدك فى سلوكك القيادى .

سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤوسين نحوك

" الموقف" : هو الطريقة التى يتصرف بها الشخص فى داخل مؤسسة ما كما يمكن أن يحفز أداء مرؤوسيك واتجاهاتهم نحوك .

معدل التكرار ... مستمر إلى ما لا نهاية

المشاركون الرئيسيون ... جميع العاملين

تصنيف القيادة ****

الهـــدف

يمثل البريق الشخصى الذى يطلق عليه "القيادة" فى معظم الأوقات الفرق بين الأداء المتوسط والممتاز، والأساس هنا ببساطة لا يعنى ما يجب على القادة القيام به، ولكن ما ينتظره الفريق منهم لتقديمه. وهذا ما يطلق عليه "الموقف" – أى الطريقة التى يتصرف بها القائد فى كل يوم فى مواجهة مجموعة من الموضوعات والتفاصيل .

ولكن، لا تقع فى الخطأ. فى أى فريق، وفى أية مؤسسة، فإن القائد مراقب فى كل خطوة يخطوها، كما أن كل تصرفاته توضع تحت المجهر وتفسر بشكل منفصل وتراكمى بوصفها مؤشرًا لبيان النيات فيما يخص الفريق أو المؤسسة. وفى معظم الوقت وبطريقة لا شعورية، فمن خلال مواقفه يقوم القائد بإرسال إشارات حول تنظيم كل شىء وثيق الصلة بالمؤسسة وتنسيقه مثل أى مهمة أو رؤية أو مجموعة قيم أو أهداف خطة عمل وجميعها تتم ملاحظتها بدقة.

كما أنه من الواضح، أن معظم العاملين عندما يدركون وجود قائد وليس فقط أحد المدراء، فهم يفضلون الأمر على هذه الصورة؛ إذ ليس هناك تعريف موجز وواضح للفظ "القائد" سوى أننا نشعر جميعًا بذلك عندما نجد أنفسنا فى حضور قائد، ومما لا

شك فيه أن الأمر ينطوى على افتراض كونه يتعلق بالقيام بالعمل بطريقة صحيحة بدلا من القيام بما هو صحيح ولا يتعلق الموضوع بإصدار الأوامر فقط لا غير سواء أكانت مقبولة من الجميع، أم على النقيض من ذلك، اتخاذ القرارات الصحيحة والتى لا تحظى بالشعبية، وقد يكون الأمر يتعلق بكل ما سبقه كما أنها لا تتناول التسلسل الهرمى ومظاهره فقط لا غير.

إن القيادة هى السمة التى يمكن البرهنة عليها فى أى دور، وفى أى وظيفة وفى أى وقت كان ويجب عليك أن تدرك أن موقفك – أى الطريقة التى ينظر من خلالها إلى تصرفك– هو فى واقع الأمر جزء غير ظاهر، ولكنه جزء أساسى لتحقيق أقصى قدر من أدائك.

السياق

لماذا تتوق المؤسسات والعاملين فيها إلى هذا السلوك القيادى؟ لأن معظم العاملين يكتسبون ارتباطًا مع مؤسساتهم وفريقهم يكاد يقود فى نهاية الأمر إلى التبعية. وفى نطاق هذه العلاقة، يجدون أنهم فى حاجة إلى إدارة البوصلة التى تتحكم فى هذا الشعور بانتماء. فلا يوجد شخص يلتزم بإعطاء ثلث يوم تقريبا من وقته لمؤسسته ولا يرغب فى أن يكون قد أمضى هذا الوقت عبثا ودون أى غرض محدد، وأن هذا الهدف فى حاجة إلى تجسيد على كل المستويات – كما توضح تصرفاتهم .

وهناك يمكن إلقاء سؤالين:

– هل مواقف القيادة الفعالة يمكن تعلمها بحال من الأحوال؟ أم أن أفضل القادة موهوبون بالفطرة ؟

– هل فن القيادة الناتج عن الممارسة والتعلم يقع تحت خطر أنه أداء تم المران عليها، وبالتالى يعد زائفا؟

يعد هذا موضوعًا سلوكيًا ضخمًا ولا يندرج ضمن مجال هذا الكتاب. ويمكن أن نكتفى بالقول إنه فى حين يوجد بعض الأفراد الذين يولدون بسلوك وفاعليات قيادية منذ النشأة، فإنه مما لا شك فيه أن الخبرة المكتسبة يمكن أن تسهم فى سلوك ومواقف القائد وفاعليته وما يتحتم عليك فعله فى هذا المجال هو إدراك أهمية التعلم – وأن تتعلم من خبرتك وذلك من خلال ملاحظة الآخرين .

التحدى

أن يصبح المرء مديرًا هو صفة يتمناها الكثيرون فى مجال العمل، كما أنها تعنى ضمنيا درجة من النجاح، وعادة ما يعنى أننا نتقلد مسؤولية ما نيابة عن أشخاص آخرين، مثل : الفريق، وميزانيته، ومؤشرات الأداء الرئيسية إضافة إلى توهج اسم الشركة فيما يخص أداء الفريق. كما قد يعنى ذلك أيضا خطوة إلى أعلى فيما يخص الرواتب وفوائد التحسينات. إن الصفات الوظيفية المرتبطة بالعمل المهنى غاية فى الأهمية، وليس من المفترض أن نبخس قيمة هذه الهيبة المرتبطة بالتقدم فى المجال الرئاسى والقيادى.

وعلى حد سواء، يجب علينا عدم التقليل من شأن أهمية "الإدارة" عند القيام بالأداء. فليس هناك مؤسسة يمكنها أن تصل إلى مرتبة النجاح دون أن تولى عملاءها ما يكفى من الاهتمام بالابتكار وتوفير عملية التسليم، ورعاية العاملين . ويقع على كاهل الإدارة أكثر الأدوار أهمية للتواصل إلى تلك المتطلبات. على أن معظم المدراء سوف ينجحون فى حالة استطاعتهم إنجاز ثلاثة أهدافًا يجب أن تكون مخرجات فريقهم واضحة، ويجب أن تختبر عمليات التسليم وبعد اختبارها. وضع الشخص المناسب فى المكان الذى يناسبه.

إن التحدى الذى يواجه مواقف القيادة الفعالة هو الاعتماد الزائد على الإدارة بدلا من الاعتماد على السلوك القيادى؛ إذ من الضرورى أن تتعلم إدراك الفرق بين الإدارة والقيادة.

المدراء	القادة
يتبع القواعد	يتبع الحس الشخصى
يركز على عمل ما هو مطلوب	يركز على عمل ما هو صحيح
يسلك جانب الأمان	يسلك جانب المجازفة
يركز على المعطيات يوميا	يركز على بلورة الأمر فى اليوم التالى

يمكنك مجابهة هذا التحدى إذا عرفت أنك:

- أنت القائد (ولا تكن متواضعًا بحيث لا تعترف بذلك) .

- القيادة ليست حكرًا على عدد قليل.

- القيادة تدور حول طريقة سلوكك وليست كتاب قواعد يجب اتباعه.

- حاول أن تؤثر فى الآخرين من خلال أفعالك وأقوالك .

النجاح

هل يعنى كونك قائدًا، أن عليك تقمص دور ممثل ما؟ كلا، بالقطع لا يعنى الأمر ذلك لأن الزيف دائما ما يذوى، ولكن يعنى أن تكون كالممثل، أن تعى وقع كلماتك وأفعالك.

- إذا ما الجوانب الرئيسية لمواقف القيادة التى يبحث عنها الفريق؟

- **الوجود**: كن موجودًا على أساس منتظم، فوجودك يعبر عن المشاركة، والظهور مما يسمح للشخصية القيادية فى داخلك أن تتألق.

- **الرسائل** : يجب أن تكون رسائلك متسقة، يوثق فيها، فمن الصعب الثقة بقائد يغير رسائله.

الاتجاه : تحدث بوضوح عن إحساسك تجاه المؤسسة، ولماذا تسلك هذا الاتجاه فليس هناك من قائد يستحق عن جدارة لقب قائد دون أن يقترح للفريق الاتجاهات والأهداف الواضحة القابلة للقياس.

- **قابلية الإدراك**: كن مدركا لكل فرد من الفريق على حدة، إن القادة الذين يبثون الرعب فى قلوب موظفيهم، أو من يكونون بمعزل عن أفراد الفريق يجعلون من القيادة عملا اسميا دون فاعلية.

- **الإنصات** : أنصت إلى الآخرين واستوعب وجهات نظرهم. وعليك أن تظهر على الملأ احترامك للمهارات العظيمة لأفراد فريقك فى مجال تخصصهم.

● **العدل** : تعامل مع المواقف الصعبة بإنصاف ونزاهة. جميع القادة يواجهون قرارات صعبة عليهم التعامل معها، وطريقة مجابهتك لتلك القرارات سوف تجعل منك جديرًا بالاحترام دائمًا.

● **إدارة الأداء** : ليكن معروفًا عنك أنك تكافئ النجاح وتعالج الأداء السيئ، معظم أعضاء الفريق يستجيبون للمناخ حيث يحتفى بالنجاح، والأداء الضعيف يعالج بطرائق بناءة.

● **الارتقاء الشخصى** : كن متلزمًا بالعمل على الارتقاء الشخصى، فالتعلم مستمر على الدوام، وأفضل المؤسسات والقادة لا يصنفون العاملين على أنهم خارج نطاق الارتقاء.

● **الابتكار** : كن منفتحا على التحدى والأفكار الجديدة، إن الفرق تبتكر حينما تنطلق شرارة الإبداع ويتم تشجيعها، كذلك رحِّب بالمناقشات القوية.

● **الاحترام** : احترم دائما اختلافات النوع من الذكور والإناث والعرق والثقافة، إن الفريق المتنوع يعكس العالم الذى نعيش فيه، كما أن الفريق الذى يعتمد على الجدارة هو الفريق الذى تدفعه الفرص إلى الابتكار والنجاح.

مقاييس نجاح القادة

- وضع جدول لاجتماعات العاملين والاجتماعات الفردية ١ مقابل ١ والالتزام به .
- عرض إستراتيجيات العمل سنويًا على كل أعضاء الفريق .
- الإشادة بحالات النجاح فى أثناء اجتماعات العاملين .

المعوقات

أحد أهم المخاطر التى قد يواجهها أى قائد تتمثل فى غياب الوعى بالنسبة إلى تأثيرها على الزملاء. وعلى وجه الخصوص، فإن تصرفك سوف يتأثر بشدة نتيجة لـ :

- **عدم التواصل مع العاملين** : إن وضع المسافات بينك وبينهم يحد من فرص أن يكون لك تأثير عليهم .

- **عدم اتساق الرسائل** : هذا يؤدى إلى تقويض مصداقية جميع الرسائل، وعلى وجه الخصوص الأهداف والغايات الإستراتيجية .

- **عدم الإنصاف فى اتخاذ القرارات** : إن اتخاذ القرارات دون تشاور حساس أو القرارات التى تطبق بتضارب سوف تؤدى إلى تقويض مصداقية القائد ونزاهته .

ويجب أن يبرز القائد من وسط المجموعة، ولن يتم ذلك إلا إذا وضعت نفسك بمعزل عن الجميع أو أن تكون متنافرًا وغير جدير بالثقة، وعلى أسوأ الأحوال، فإن احتمال هذا إخفاء دور القيادة مع الشعور بالقلق والتردد وعدم توافر اتجاه محدد للمضى فيه.

سلوكيات القائد الفعال

- عرف الآخر بتوجهاتك منذ اليوم الأول.

- لا تسمح لنفسك بدخول مؤسسة ما دون تخطيط منهجى مسبق وتأكد من أن تكون بارزًا من اليوم الأول وما بعده، كما أنه من الضرورى أيضا أن تبدو وجهة نظرك ثابتة وليس فقط كصوت يسمع أو كشخص سمعوا عنه.

- كن ثابتا، ضع طرقًا للعمل وتمسك بها حتى يصبح زملاؤك متأكدين من الثقافة التى يعملون من خلالها.

- لا تدع الأحداث تعصف بك فهى دائما ما سوف تتضمن ما هو غير متوقع وغير سار، وتمسك بمبادئك الأساسية.

• تأكد أن منهجك يسمح بالتوقعات، ولكن ليس من الضرورى أن يكون ذلك بالنسبة إلى النتائج، حتى يكون لدى زملائك فكرة واضحة عما هو متوقع منهم.

• وَضِّح أن المسئولية تقع عليك، وأنك لست من يكتفى بأن يكون المنفذ السلبى لأفكار الآخرين .

• كن صادقا، دائما وقل ما تعتقد واكسب الثقة بأنك لا تتلاعب بأحد.

• كن سخيًا فى التواصل مع الآخرين، ولا تفترض أبدًا أنك قلت أكثر مما ينبغى ولا تتوقف أبدًا، إن القاعدة الذهبية تقول إنك تبدو صادقًا فقط عندما تقوم بتوصيل الرسائل نفسها مرة تلو الأخرى حتى تبدو ذا مصداقية.

مبادئ القيادة

تعرف المبادئ بالأعمال الفعالة للقادة، فهى توفر إطارًا من القيم المبنية على الاحترام والتى تدفع كل جانب من جوانب علاقات الفريق وأدائه إلى الأمام.

معدل التكرار – المستمر – إلى ما لا نهاية.

المشاركون الرئيسيون – أنت بمفردك هذه المرة!

تصنيف القيادة ❋❋❋❋❋

الهدف

من خلال المبادئ فإنك بوصفك قائدًا تضع بوصلة أخلاقية لمؤسستك؛ حيث ترسم مسارك ومسار فريقك من خلال مجموعة من الأخلاقيات التى تبين كيفية ارتباطك مع زملائك وشركائك وعملائك، تلك المبادئ تتضمن كل شىء، بدءًا من إستراتيجية المؤسسة وحتى تفاعلاتك اليومية مع زملائك.

إن الفلسفة المؤثرة هنا هى أن أية مؤسسة تقوم على أساس مجموعة من القيم التى غرست فيها سوف تجذب إليها أفضل العاملين والشركاء، وفى نهاية الأمر تقييم أعظم العلاقات مع المستهلكين.

إن القيم هى مفتاح ازدياد حصتها السوقية، سواء أكان ذلك مباشرة أم من خلال فريقك فهم يعبرون عنك، وعمن تكون؟

السياق

يعد أى قائد نموذجًا للدور الذى يقوم به - والذى يناسب وضع المؤسسة التى يقودها، مثله كمثل والد يقوم على تربية طفل، فهو يقوم بعمل قيادى متواصل يصبح، تدريجيًا، جزءًا لا يتجزأ من الفريق أو المؤسسة، إلا أن هذا نادرا ما يتم على الفور وعادة ما يستمر بطريقة تدريجية عبر فترة زمنية طويلة، إلا أنه مهما تكن براعة الطريقة التى يتم بها ذلك، فإن التأثير الثقافى للقيادة يعتبر كبيرا جدا، ذلك لأن القادة هم الذين يضعون مقاييس السلوك المقبول، ولعل أوضاع العديد من البنوك فيما يطلق عليها "أزمة الائتمان" هى المثال الأفضل لذلك، حيث تضع مجالس الإدارة نموذجًا للقيادة يتمثل فى أن تخفيض درجة المخاطر يعتبر مقبولا بل مطلوبًا أيضا فى مجال الأعمال.

التحدى

إن الرد المتوقع لرسم مسار يبنى على أساس القيم هو أنه بسبب التنافس والتناحر فى إدارة فرق العمل والمؤسسات، فإن القوة المطلقة من الملابسات والظروف تتطلب نهجًا أكثر واقعية.

ولكنى لا أتفق مع ذلك، فإن المبادئ أعظم ما يتحلى به القائد على المستوى الفردى هو الاستقامة التى تنبع من خلال توافر المبادئ واستعمالها واستخدامها، وإذا لم تحترم ذلك بما يكفى فإنه يشكل خطرًا عليك، وفى حالة ما إذا قمت بسلب قيمتها مرة وتبديلها بخيارات سهلة، فإنها تصبح عملة من الصعب إعادتها إلى قيمتها الحقيقية، وإذا لوحظ أنك تفتقر إلى النزاهة فإنك تفقد السلطة والمصداقية ويبدأ فريقك فى العمل من خلال ولاء كاذب وما يتطلبه السلم الوظيفى بدلا من العمل بسبب الحافز.

النجاح

- **الأمانة** : يردد القادة للناس كيفية رؤيتهم للأشياء دون زيادة أو تحريف وقد يكون ذلك مؤلما للجميع على المدى القصير، حيث إنه من الممكن أن تقوم بتوصيل رسائل

قد لا تكون إيجابية بالكامل، أو تختلف عن ما هو متوقع، ولكن ما ينتج عنها من استفادة هو أنه بمرور الوقت يصبح حكمك موثوقًا فيه على أساس كونه حكمًا عادلا بالنظر إلى الظروف.

وهذا بدوره سوف يعمل على تشجيع الآخرين على تقدير صراحتك وعلى عكس ذلك، فإن الثقافة التى ترى أن الأشخاص يقولون ما يرغب الآخرون فى سماعه تعمل على غرس بذور فشلها.

● **الاحترام** : ينتظر منك فى كل الأوقات أن تحترم الآخرين حسب صفتهم وبالنسبة إلى ما يرونه، فأنت تظهر سعة أفق تعمل على استخراج أفضل ما لدى الآخرين مفترضا أن الجميع لديه مساهمة إيجابية بصرف النظر عن دورهم الذى يقومون به، أو الخلفية التى جاءوا منها؛ والفائدة المكتسبة أنها تمكن الزملاء من الازدهار لإدراكهم بأهميتهم.

● **العدل** : يعرف عنك أنك تتخذ قرارات مبنية على الواقع وليس نتيجة للتحامل أو الافتراض. فأنت تتناول كل الموضوعات حسب ظهورها ودون تطبيق أى حلول مسبقة، كما أنك مستعد لتغيير رأيك عن ظهور أى دليل قد يؤدى بك إلى ضرورة تغيير قرار معين، عن طريق إظهار أن التحديات يتم تقييمها على أساس عادل، فإنك سوف تشجع زملاءك على أن يصبحوا متفتحين تجاه أى مشكلة بكل ثقة وواثقين من أن تلك المشاكل سوف تتم مناقشتها بطريقة بناءة .

● **الوضوح** : أى إنك تخبر ما تعنى وتعنى ما تخبر به، وتتأكد من أن كل فرد فى فريقك يرى بوضوح رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك والمواضيع التى تشغلك وأفعالك تجاه ذلك، وفى حالة وجود أى التباس فالسبب هو أنك تتعامل مع ما هو غير واضح، وأنك لا تستعمل ذلك باعتباره وسيلة لتجنب اتخاذ قرار ما أو اختيارات صعبة.

● **الصراحة** : إلى جانب الوضوح فتأكد (بصرف النظر عن أية قيود تشعر بضرورة فرضها) أنه من الأفضل أن تكون الصورة واضحة تماما كما تراها. فأنت تريد أن تتجنب شعور زملائك بوجود جدول أعمال هم ليسوا جزءا منه. إن مثل تلك الصراحة من جانبك سوف تقابل بصراحة مماثلة من جانبهم، وبذلك تتوالد ثقة تكون هى حجر الأساس بالنسبة إلى العمل الجماعى.

● **الزمالة** : إن القائد الفعال لا يجلس فى برج عاجى وينشر تعليماته ويتخذ قراراته من على بعد، عليك ليس فقط أن تشرك الآخرين فى اتخاذ القرارات الأساسية، بل أيضًا فريقك بأكمله أيضًا، كلما أمكن ذلك فى نطاق إطار عمل يحافظ على الوقت بطريقة معقولة، فسوف يعمل على تولد احترام متبادل ويساعد على أن يتجنب بعض أعضاء مختلفين من الفريق من التقوقع داخل صومعتهم.

● **الحسم** : إن مشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات لا تعنى تجنب اتخاذ القرار، ولكن العكس هو الصحيح، حيث يجب على تلك المشاركة أن تسهل الأمر، ومن الضرورى، أن يدرك فريقك المكاسب التى تأتى نتيجةً للحسم، وأنه ليس هناك قرارات تتخذ دون سبب على الرغم من أنه فى بعض الأحيان يكون اتخاذ قرار أفضل من لا شىء، ولكن لأنه من الضرورى مواجهة الموضوعات وتحليلها ثم تقرر ما يجب عمله ثم التصرف وفقًا لذلك.

● **التواضع** : إن القادة لا يملكون الأجوبة جميعها، ولكن هم ييسرون الحصول عليها، فعليك أن تجعل فريقك بأكمله يشعر أنهم بالأهمية نفسها، وأن دورك القيادى لا يتمثل فى المعرفة الأعظم ولكن فى التيسير الأعظم، عليك أن تتذكر مدحهم حينما يستحق الأمر ذلك وألا تنسب لنفسك الفضل كله فى النجاح الذى ينتج عن أفكار الآخرين.

● **التنوع** : يمكنك رؤية قيمة التنوع بالنسبة إلى فريقك ولا تُعيِّن من هم صورة منك أو مرؤوسون من ذوات الصور النمطية فأنت تعمل مع فريق الموارد البشرية لتتفهم الكفاءة المطلوبة لأعمال فريقك، مع المزج بين الأنماط والخبرة التى سوف تعطى فريقك القيمة التنافسية المطلوبة.

● **الشجاعة** : ربما تكون قراراتك أهم قرارات ولا بد من التأكد - خلال فترة قيادتك - من أن فريقك يعلم أنك على أتم استعداد لاتخاذ القرارات، قد تتسبب فى شعبية أقل أو تحمل مخاطر تجارية، مثل تلك القرارات الصعبة التى سوف تبدو أنها ذات مصداقية أكثر إذا اتخذت فى ضوء مبادئ أخرى تمت مناقشتها، وسوف يلهم ذلك فريقك الثقة التى تأتى نتيجة للقيام بكل ما هو صحيح.

مقاييس نجاح القادة

- استخدم الدراسات المسحية (يطلق عليها فى بعض الأحيان الدراسات المسحية المناخية)، وذلك بغرض تقييم شعور العاملين حول الثقافة السائدة فى مؤسستهم.

- تنوع الملف الشخصى لفريقك يتم تقييمه من خلال دراسة مستقلة.

- عليك أن تعمل على تشجيع العاملين من خلال تواصل منتظم، للحصول على مبادئ وقواعد سلوك الشركة وقراءتها، والتوظيف، والتنوع وسياسات الفرص المتساوية.

المعوقات

العزم والتواضع والمرونة تعتبر جميعها من متطلبات المبادئ، وجميعها من السهل التضحية بها.

العزم : دائما ما يتم تحدى المبادئ وخاصة من قبل الزملاء الذين يختارون الطريق السهل للخروج من المأزق ويفضلون النجاح السريع، لذا، عليك أن لا تتراجع بسهولة إذا كنت تعتقد فيما تناضل من أجله.

التواضع : يجب عدم اللعب بالمبادئ، إن القادة المؤثرين لا يقفون ليقولوا لزملائهم أن ما يفعلونه يستند إلى مبادئ، بل إن أفعالهم تتحدث عنهم ونزاهتهم واضحة من خلال أعمالهم وليس من خلال أقوالهم.

المرونة : قد يشعر القادة بالعزلة الشديدة أحيانا ويرجع ذلك إلى أنهم دائماً ما يكونون، تحت ملاحظات مستمرة أثناء أدائهم لعملهم. وتلك العزلة تجعل فى بعض الأحيان من الالتزام بالمبادئ حملا ثقيلا؛ لذا لا تجعل العزلة تزحف داخلك بل ركز على تجميع شبكة من الزملاء من الذين يمكنك أخذ رأيهم والحصول على مساندتهم .

إن المغزى، بالنسبة إلى القادة واضح، لا تستسلم للضغوط حتى لا تتنازل عن المبادئ.

● كن على حذر، سواء أعجبك ذلك أم لا. إن زملاءك وأقرانك يلاحظون كل خطوة تخطوها وخاصة الأعمال والألفاظ التى من خلالها تعد وتيرة الأعمال، فأنت البوصلة المعنوية، وبالتالى فإنه كيفما تقود سوف يتبعك الآخرون.

● اعرف نهاية ما يمكنك التنازل عنه، وحدد ما يمكنك التنازل عنه وما لا يمكنك المساس به.

● تذكر ألا تتباهى بمبادئك ولكن أن تقود بالأمثلة.

● ليكن هدفك أن يكون معك بعض زملائك أو- إن أمكن - أن يكون لديك مستشار يمكنك اللجوء إليه للمساعدة فى بعض موضوعات قد تؤرقك .

● تعلم أن تعرف علامات الضغط، وذلك عندما يكون زملاؤك فى حالة من الضغط، فى حين أنت تحاول حل الصراع.

الوثوق فى حدسك

إن الوثوق فى الحدس شىء جيد وضرورى، ويلجأ القادة إليه فى عدد ضخم من الموضوعات والقرارات، كما أن القادة الناجحين عادة ما يثقون فى قدرتهم كما يثقون فى حدس الآخرين.

معدل التكرار – يجب أن تصبح عادة من عاداتك

المشاركون الرئيسيون – جميع المرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة

تصنيف القيادة***

الهدف

كم عدد المرات التى خطرت لك فيها فكرة إعادة النظر فى قرار اتخذته، حسب ما يدعو إليه حدسك ثم أهملته، ثم بعد ذلك تأسف لكونك لم تكن أكثر جرأة؟ كم مرة سمحت لعوامل ما بدت وكأنها أكثر أهمية مما هى عليه فى الواقع من أن تصرفك من القيام بما كنت تعرف أنه الخطوة الصحيحة؟ يمكن لمعظمنا الاعتراف بهذه المشاعر إذا كنا بالفعل صادقين مع أنفسنا، وأنا أعترف بأن معظم أخطائى السيئة وقعت عندما كنت أشعر أنى كنت أتبع المسار الخطأ.

لتصبح قائدا ناجحًا، مكن حدسك ليصبح جزءًا رئيسيًا من مجموعة أدوات اتخاذ القرار، دعه يصبح رفيقًا يهمس فى أذنيك، وأنصت إليه!

السياق

أخبرنى أحد الرؤساء التنفيذيين فى إحدى المرات أن أهم جزء فى عملى بوصفى قائد فريق (وكنت وقتها عند مستوى مدير) أن أكون متأكدًا من تكوين الفريق الصحيح، وإذا كان ذلك سوف يعنى أنه علىّ العمل فقط لفترة نصف أسبوع، فلا بأس! ولم يكن مخطئًا.

بوصفك قائدا فعالا، سوف تدرك أن جزءًا من الوثوق فى حدسك هو أن تتأكد أن لديك الفريق الصحيح فى المكان الصحيح وأنه يتم تشجيعه على اتخاذ قراراته. ويعد هذا أول المجالات وأكثرها حسمًا، حيث يجب عليك أن تثق فى حدسك؛ لأن اختيارك للفريق يحدد نتيجة العديد من الأعمال المستقبلية. إضافة إلى ذلك، سوف تواجه مناسبات حينما يأتى العاملون إليك بموضوع حيث لا يكونون متأكدين مما يجب عليهم عمله، إن التصرف الصحيح فى هذه الحالة هو أن لا تفكر فى الإجابة نيابة عنهم، ولكن أن تُسهِّل طرائق تفكيرهم متسائلا عما إذا كانوا يعلمون الإجابة لكن ليسوا على استعداد للاعتراف أو الالتزام بها، وهكذا فإن الوثوق فى حدسك يكون كذلك حول تشييد إرث، مما يدل على أهميته وقوته، ولإيجاز ما سبق، فالنتيجة هى التمكين، الذى أصبح مصطلحًا كثر استخدامه ولكنه فيما يخص القيادة الفعالة يحدث فى واقع الأمر، حيث يمكنك رؤية أشخاص تفوقوا من خلال الاستجابة إلى حكمهم، لذلك عليك أيضا أن تتمتع بحرية فعل ما تشعر أنه صحيح.

التحدى

هناك إجابة سهلة وعفوية فيما يخص قيمة الحدس لديك، إن الأمر كله عبارة عن كونه موضوع خبرة، ولا يمكن تذكر أن هناك "مرة أولى" عند الحصول على أدوار القيادة، والعديد من الطرائق التى تمت مناقشتها فى هذا الكتاب تتطور فى حين أنت تتعلم كيف يستجيب العاملون والزملاء لطريقتك فى العمل، ولكن عملية التعلم التى لا مفر منها يمكن أن تتم بسرعة إذ عرفت ثلاث صفات حاسمة هى :

– إنك مثل أى قائد لديك حدسك وهو ليس مسموحًا به فقط فيما يخص العمل، ولكنه يعتبر غاية فى الأهمية، ويجب ألا يعتبر حكرًا على الرواد فقط، أو أنه لا مكان له فى عالم المؤسسات.

– إن الوثوق فى حدس ما لا يتساوى مع كونك مندفعًا، فالحدس ما هو إلا وتر عميق الجذور يتحسس طريقه إلى مسار قد يحتاج لاختباره على الزملاء أو التأكد منه خلال بعض التحليلات.

– أما القرار المندفع فهو قرار عاطفى مبنى على أساس رد فعل للملابسات وغير مدعم بمساندة تحليلية. إن زملاءك سوف يعلمون سريعا كيفية ملاحظة الفرق الذى حدث.

– يجب ألا يكون هدفك هو خلق شعبية لك، إذ إن القائد الذى يتبع حدسه لن يمتنع عن اتخاذ قرارات لا تحظى بشعبية، ولكن سوف يتحلى بالشجاعة اللازمة لمساندة تلك القرارات، لذا حاول أن تمنع تحليل قراراتك من أن تصبح استراتيجية لا يمكن التخلى عنها.

النجاح

ما مكسب المؤسسة أو الفريق بالنسبة إلى الاعتراف وترسيخه؟ إن المكسب هو تطوير ثقافة تكون سريعة الخطى، ومتجاوبة، وتتحلى بالصفات التالية:

- **الإحساس العام:** هناك قيمة وضعت فيما يخص الإحساس العام، والملكية والمساءلة بحيث يصبح على معظم العاملين أن يأخذوا بها خلال أيام حياتهم العائلة كأطفال، أو أزواج، أو آباء.

- **الخبرة:** إن الخبرة، والتبصر يؤديان إلى الاحترام، الذى يقدر على الأقل مثل التحليل.

- **التمكين:** يشعر المدراء أن فى إمكانهم اتّخاذ القرارات بدلا من وضعها تحت طائلة المراجعة من بداية الأمر (حسب حدود السلطة التى قد تحتاج إليها أية مؤسسة) .

- **اتخاذ القرار** : تكون القيمة الكبرى هى جودة القرار، وليس على الطريقة المتبعة فى اتخاذ القرار.

- **السرعة** : اتخاذ القرار يصبح أكثر سرعة.

- **الفردية** : يصبح اتخاذ القرار وسيلة لجميع العاملين كل على حدة، وليس دائما شيئًا يحدث من خلال الاستشارات والاجتماعات.

وفى نهاية الأمر، فإن الثقة بحدس الآخرين، شكلت فريق عمل جيدًا واتخذت القرار الجيد، ثم مكنتهم من اتخاذ القرار بأنفسهم.

مقاييس نجاح القادة

- اسأل نفسك- هل هناك موضوعات تتسرب من بين يديك وأنت لا تجابهها؟

- اسأل نفسك- كم عدد الموضوعات التى أعيد فحصها لأنك كنت غير سعيد بقرارك الأول؟

- قم برصد عدد المحادثات مع فريقك حيث يتساءلون عن صحة قراراتهم.

المعوقات

ربما يكون الخطر الأكبر فى تقييم قدرتك الطبيعية هو السماح لها بتجاوز ضرورة القيام بتحليل مفصل، مفترضا أن الحدث المبنى على الخبرة المتزايدة غالبا ما يكون كافيًا، فمع الخبرة المتراكمة تأتى السهولة الكبيرة فى تقييم كيفية اختيار طرائق اتخاذ القرارات. إما من جهة الحذر الإضافى وهو أن الحذر الزائد فيما يخص الحدث يؤدى إلى ضياع المحفز على الريادة، وأن هذا التردد يمتد على وجه التحديد، ليس فقط إلى اتخاذ القرار فحسب، ولكن أيضا إلى نهج أوسع نطاقًا يحتاجه القائد ليلازمه فى القيام بالعمل.

- تعلم كيفية الشعور بوجود هذا الحدس لديك، وتعلم كيفية التعبير عنه بدلا من إخفائه وتجنبه.

- تعلم أيضا كيف تتصرف نحو استجابتك المفرطة عاطفيًا، - على سبيل المثال: الرد الفورى على البريد الإلكترونى الذى من المفترض أن يرسل أولا بوصفه مسودة والتعامل معه بمهنية.

- تفهم بعد أن تتعلم التصرف كما يجب فإن تعيين الصف الثانى من المرؤوسين المناسبين يعد أهم قرار سوف تتخذه.

- شجِّع، أو مَرِّن موظفيك على أن يتعرفوا على قيمة حدسهم.

- راجع قراراتك وقيِّم العدد الذى أعدت مراجعته؛ حيث إنك شككت فى رأيك الأول.

التركيز على ما هو مهم

يضع القادة الناجحون نصب أعينهم أهمية التركيز على الأعمال التى تحدث فرقا بالنسبة إلى التوصل إلى أهداف الفريق.

معدل التكرار : أنت فى حاجة لأن تذكر نفسك باستمرار

المشاركون الرئيسيون : أنت ومرؤوسوك المباشرون

تصنيف القيادة : ❊❊❊❊❊

الهدف

كان لى فى إحدى المرات تجربة لا تصدق، وكان ذلك عند إدارتى لمشروع كبير رأس ماله عدة ملايين من الجنيهات، وكانت التجربة تتلخص فى التحدى الذى واجهنى (من قبل أحد أقسام الخدمات بخصوص رسوم التجوال لهاتف بلاك بيرى يستخدمه أحد العاملين معى). مما لا شك فيه أن المساعد التنفيذى تلقى ردى المتضمن عدم سرورى، كان دون شك يقوم بعمله، كان قد طلب منه محاولة التقليل من مصروفات التليفونات وقد بدا له أن استعمال الهاتف البلاك بيرى الدولى كان خيارًا جيدًا. كما وأن توفير جنيهين عن كل عشر دقائق من التحدث كما ورد، بدا وكأنه يستحق العناء، ومن جهة أخرى، كنت أواجه تأخيرًا فى المشروعات بجانب تجاوز التكلفة، لذا إذا قورنت بتكلفة التجوال كانت مما لاشك فيه تعتبر غير ذات أهمية كبرى.

وقد أصبح من المعترف به فى الوقت الحالى فى مجال شعارات الإدارة أن النجاح يعتمد على عمل ما هو صحيح بدلا من عمل الأمور فى نصابها الصحيح، مما يجعل ذلك جزءًا حاسمًا من أسلحة القائد، وهذا يهم لأن ما تفعله بوصفك قائدًا يؤثر فى نهاية الأمر على ما يقوم به العاملون معك، وإن كان ذلك فى بعض الأحيان لا يبدو جليًا، المؤسسات الأكثر نجاحًا هى التى يكون قادتها هم هؤلاء الذين يركزون بشدة على المهمة المطروحة:

- وجود تصنيف واضح من المستهلكين .

- تفهم احتياجاتهم وتوفيرها.

- توفير استجابات مقبولة من قبل مالكى الأسهم وأطراف أصحاب المصلحة.

إن الخطر الذى تواجهه فى حين ينمو فريقك وتنضج مؤسستك، يجعل تلك المهام تضيع، وتكتسب نظمًا وطرقًا تصبح غاية فى حد ذاتها.

إن هدفك بوصفك قائدًا ناجحا هو التركيز المتواصل.

السياق:

يمكن القول إن الأشياء غير المهمة تصنف فى فئتين.

الأشياء التى لا أهمية لها مطلقا: مناطق النشاط الموجودة بلا هدف فى معظم المؤسسات والتى يظهر وجودها قضايا السلوك التنظيمية فى المؤسسة.

وعلى سبيل المثال: المؤسسة التى تتطلب تبريرًا مكتوبًا، موقَّعًا عليه من قبل المدير الإدارى للقسم من أجل صرف هاتف بلاك بيرى لاستعمال أحد المدراء الذين يعملون معه، مما لاشك فيه أن هناك حاجة لوجود أثر كتابى بالموافقة على إدارة الأصول، ولكن تبرير مكتوب؟ إذا كانت أية مؤسسة لا تثق فى مدرائها إلا قليلا ليقرروا صرف هاتف بلاك بيرى؛ إذًا فى هذه الحالة. فهى تتعامل مع المدراء الخطأ. وعليها التركيز، أولا، على إنهاء خدمة المدراء بدلا من ترشيد هواتف البلاك بيرى!

الأشياء التى يختارها القادة لا تهم:

الأشياء التى تقرر أنها ليست مهمة هى قائمة قد تتغير من وقت لآخر، كيف تقرر ما هو موجود فى القائمة؟ يتوقف الأمر وقبل كل شىء على تصميمك على التركيز على الأعمال

الأساسية، وأن ترفض تحويلها إلى أنشطة غير أساسية، خذ مثالا، المؤسسة التى قد حددت أسواقها الدولية الرئيسية على أن تكون الولايات المتحدة وأوروبا، ولكنها أصبحت على بينة من وجود فرص كبيرة فى اليابان، ولكن يستبعد القائد تلك الفرصة غير المنتظرة، ويستمر فى تركيزه على الأسواق الأخرى بدلا من أن يسمح بتتبع الفرصة الجديدة على حساب الأهداف الأساسية، بطريقة قد يفهم منها أنهم اختاروا ما هو غير صحيح.

جميع القادة فى الفرق كلها سوف يكونون دائما عرضة للالتقاء بأنشطة أعمال أو فرص تكون هامشية بالنسبة إلى الأهداف الأساسية، وبالفعل، قد تكون مغرية أو مثيرة للانتباه. إلا أنه من الضرورى رفضها، كما أن الحفاظ على التركيز يتطلب ضراوة مثله مثل احتياج المخاطرة للشجاعة.

التحدى:

إن عالم الأعمال الذى نعيش فيه هو أحد التغيرات السريعة والشديدة، وقد ظهر ذلك جليا خلال التأثيرات التى حدثت فى أعوام ٢٠٠٨-٩ فيما عرف بأزمة الائتمان، كما أن النجاح يتطلب القدرة على التكييف والاستجابة والحسم، والذى يبدو أنه قد يتعارض مع التركيز المستمر. ولكن ذلك ينبئ عن عدم فهم لطبيعة التركيز. فالتركيز لا يعنى تمسكك بما قلت إنك سوف تفعله لفريقك، وذلك لأنك قلت ذلك، فهذا يعتبر من العناد المطلق.

إن إحدى النقاط الأساسية للتركيز، على سبيل المثال، قد تكون حساسية متطلبات المستهلكين أو تحقيق بعض الأهداف المادية، عندما تتغير متطلبات المستهلكين أو عندما تجابه الأهداف المالية بعض المخاطر، فإن التركيز الفعال يعنى اتخاذ الخطوات التى تستجيب للأوضاع المتغيرة.

بالنسبة إلى حالة التغير الملحوظ لأحوال بيئة العمل. يجب - فى هذه الحالة - أن تتمتع بتركيز كافٍ بالنسبة إلى الآثار المترتبة على الأداء لتكون مستعدًا لطلب مراجعة إستراتيجية فريقك بدلا من أن تؤيد تكريس مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التى ستزداد قدمًا.

النجاح

إن الحفاظ على تركيز واضح يتوقف على :

- **الإستراتيجية**: وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية
- **الأهداف**: أهداف ثابتة ومعلنة
- **البنية**: الانحياز للهيكل التنظيمى
- **القيمة**: الاستبصار بالقيمة المضافة للقائد كافةً
- **الدعم**: المتكرر والمستمر للإستراتيجية والأهداف

مقاييس نجاح القادة

- ترتبط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف الشخصية جميعًا لأعضاء الفريق أجمع، وكذا خطط الربح
- جدول اجتماعات الفريق يرتبط بالأهداف الإستراتيجية
- تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية السنوية

المعوقات

من السهل جدًا الانزلاق فيما ليس مهمًا وعليك أن تكون على أهبة الاستعداد دائمًا لمواجهة هذا الخطر، وهذا من المرجح إذا لم يكن لدى فريقك أو مؤسستك تركيز على الأهداف الإستراتيجية بما أن كل شيء آخر ينبع من هذا المنطلق. وإذا سمحت لنفسك بأن تفقد من تركيزك فإنك سوف تكتشف فى القريب العاجل أن :

- مؤسستك تصبح مثقلة بمهام غير ضرورية.
- الأفراد فى فريقك لا يمكنهم وصف الأغراض المشتركة بينهم بسهولة.

- تتحول مؤشرات الأداء الرئيسية لتصبح سلبية.

عادة ما يكون اختلال تركيز المؤسسة على السمة المميزة بأنها تتسم بالانشغال للغاية، وأن مستوى النشاط يعد علامة على قلة الانتباه فيما يخص الأغراض الأساسية.

سلوكيات القائد الفعال

- عليك أن تتفهم أنه ليس هناك إستراتيجية تساوى شيئًا دون توافر قدرات مناسبة من أجل تطبيقها، وأن جزءًا رئيسيًا من عملية التنفيذ هو التركيز عليها.

- كن مستعدا للتركيز على ما هو مركز عليه مسبقًا، وتحدث وتصرف وأنت تتحلى بالتركيز. ذكر الزملاء بالتركيز وشدد على أهميته.

- تحلّ بالشجاعة من أجل أن تسمح بمرور بعض الفرص، مهما تكن تبدو فى جوهرها، فى حالة ما كان هناك خطر من أن يتسببوا فى عدم اختلال تركيز المؤسسة.

- كن متواضعًا بما يكفى لتدرك أن التركيز ينطبق عليك وعلى الآخرين، واستخدام القائمة المرجعية وكذلك عملية المراجعة للتأكد من أنك مستمر فى تركيزك.

- تذكر أن فاعليتك بوصفك قائدًا تقاس بالنتائج، وليس بالمدخلات وأن عليك عدم السماح للشعور بالذنب بالنسبة إلى التركيز من أن يدعك تأخذ مهامًا لمصلحتهم الخاصة.

إدارة الاجتماعات

فى معظم الأحيان، تسيطر الاجتماعات على الحياة العملية القادة وفرقهم، كما تلعب كيفية التحكم فى تلك الاجتماعات أو إدارتها دورًا أساسيًا فى تطوير ثقافة المؤسسة.

معدل التكرار : كلما قل العدد كان أفضل

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة :****

الهدف:

إن الاجتماعات هى الوسائل الأولية للاتصال بأعضاء فريقك، ومن ثم فهى تلعب دورا حاسمًا بالنسبة إلى :

- التواصل بالإستراتيجية والأهداف.
- إبراز المبادئ والقيم.
- نشر المعلومات.
- ترسيخ العلاقات الشخصية.
- تحديد وسيلة وطريقة اتخاذ القرار.

إن القائد الفعال يدرك أن الاجتماعات تعنى دائمًا أكثر من الموضوع المثار فى الاجتماع، خطط لنهجك لجميع الاجتماعات، سواء لجدول الأعمال الحالى والجدول الضمنى (القيادة) .

السياق

عند إدارة الاجتماعات، كما هو الحال فى كثير من الأنشطة الأخرى، فأنت بوصفك قائدًا تتحكم فى تحدى أسلوب الاجتماع، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على أساس الاجتماعات المتتالية والتى تصبح المنتدى الرئيسى لاتخاذ القرار، ففى هذه الحالة، يكون الأسلوب روتينيًا، أى عملية خانقة، تغلب عليها هيمنة النظم وليس الفردية، وأسوأ من ذلك أن تتحول ثقافة اتخاذ القرار إلى شأن جماعى وليس مستقلا. وهذا بدوره قد يخلق ثقافة التبعية والاعتماد عليك، حيث لا يحدث أى شىء ذى أهمية دون أن تكون جزءًا منه (فى الاجتماع) .

عليك أن تتعلم كذلك كيفية التحكم فى وقتك، ليس فقط أن تكيف كل شىء طبقًا للوقت المتاح، ولكن للتأكد من أنك تعطى وقتًا للأشياء المهمة. إن الاجتماعات تصبح أداة حاسمة فى فن إدارة الوقت، حيث تتحكم فى مدة الاجتماعات التى تقوم بإدارتها، بالإضافة إلى عدد الاجتماعات الأخرى التى قد تختار الوجود فيها.

التحدى

تمثل الاجتماعات تناقضًا فى القيادة- فرغم أنك تشارك مبدئيا فى أن الاتصالات هى مواد التشحيم الضرورية بالنسبة إلى آلة الأعمال، فإنك تعلم أيضا أن الاجتماعات هى لعنة العمل فى الشركات بالنسبة إلى الكثير من أعضاء فريقك .

- كم مرة تقابلت مع أشخاص يشكون من أن حياتهم العملية تهيمن عليها الاجتماعات؟

- كم مرة أجريت مكالمات هاتفية، وشعرت بخيبة الأمل عند سماعك أن " فلان" فى اجتماع؟

- كم مرة نظرت إلى مفكرتك بشعور من الإحباط بسبب أنك سوف تضغط العمل الذى عليك إنجازه ما بين اجتماع وآخر ؟

- كم مرة جلست فى اجتماع وكان شعور أنك ربما كان من الأفضل أن توجد فى مكان آخر، وأن الاجتماعات أطول مما ينبغى، وأن رئاستها سيئة؟

– كم مرة حضرت اجتماعات دون أن تسفر نتائجها عن التوصل لأى قرار أو وضع نقاط عمل لن يتم إنهاؤها؟

إذا كنت ناجحا سوف تستغل الاجتماعات لتصبح أداة رئيسية للتواصل، مما يرحب بها العاملون نظرًا للصراحة. والفاعلية التى تتسم بها، بدلا من استيائهم بسبب عدم جدواها وإضاعة الوقت.

النجاح

إن أى موقف تتخذه بالنسبة إلى الاجتماعات يعتبر جزءًا رئيسيًا من الموقف الذى يجب عليك اتخاذه تجاه ثقافة المؤسسات، وريادة الأعمال، واتخاذ القرار وتطوير الأشخاص؛ إذ إنه جزء من التواضع الذى تسعى إليه، ودورك بوصفك قائدًا هو خلق مناخ يؤدى إلى ظهور الأشياء العظيمة، لذا ليس عليك أن تقوم أنت بعمل كل الأشياء العظيمة، بل عليك أن توفر تخطيطًا واضحًا للاجتماعات.

– **الاجتماعات المنظمة للعاملين**: أن تجتمع مع جميع العاملين (وتكون وجهًا لوجه أو عبر وسائل الإعلام الإلكترونية، وتحدد بشكل يتكرر مجموعة من الرسائل الإجرائية وجوهر الإستراتيجية. وسوف تتعلم درسًا واحدًا أنه إذا لم ترد أية رسالة أو علم بها لم يتم تكرارها (وبالتالى إعطاء المصداقية) وتحدد هذه الاجتماعات والرسائل سياقًا عامًا للإجراءات.

– **اجتماعات فرق الإدارة العليا**: وهى الاجتماعات مع فريق الإدارة العليا والتى تركز على جوهر الموضوعات الإستراتيجية والتنفيذية، على ألا تعقد سوى مرة واحدة أسبوعيا.

– **اجتماعات خارج المؤسسة**: اجتماعات منتظمة مع فريقك الأعلى بهدف خلق روابط اجتماعية وتوفير مسافة للتفكير المنطلق بعيدًا عن الأمور اليومية والعملية.

– **الاجتماعات المنفردة مع موظفيك المباشرين**: مع التركيز فيها على موضوع محدد ومعرفة مدى التقدم الذى تم التوصل إليه بالنسبة إلى الأهداف.

- **وقت دون اجتماعات**: إن أمكنك ذلك، (فيما عدا الاجتماعات المعنية بالإدارة العليا) عليك أن تحدد قليلاً من الاجتماعات الأخرى، كأن تخصص فى دفتر يومياتك بعض الوقت لتمضيه مع شركاء حاليين، أو متوقعين، أو مع الموردين وأهم من كل هؤلاء مع المستهلكين، أو حتى لتقضيه بمفردك. ويكون ذلك هو الوقت الذى تفكر فيه بطريقة بناءة عن المستقبل .

- **جدول الأعمال**: تجرى الاجتماعات وفقا لجدول أعمال واضح، وجدول مواعيد، وبنود عمل معدة مسبقًا.

عليك أن تكون واضحا بالنسبة إلى نوعية الأعمال التى تتوقع المشاركة فيها - وأن تلك الأعمال سوف تختلف ليس فقط بالنسبة إلى نوعيتها، ولكن أيضا بالنسبة إلى مرحلة التنمية ودورة الأعمال التى تتعامل بها المؤسسة، وبالتالى فعليك أن :

- تشرح كيفية اتخاذ القرارات بالنسبة إلى تلك المواضيع .

- تشدد على مرؤوسيك المباشرين بأنهم مسئولون عن اتخاذ القرار داخل فرقهم وأنك تفضل أن تكون مشاركتك محدودة فى المساعدة غير المباشرة بالنسبة إلى حل المشكلات؛ لأنك إذا ما بدأت فى حضور اجتماعات موظفيك المباشرين فأنت تقلل من مسؤولياتهم وقيادتهم .

مقاييس نجاح القادة

- تقوم بجدولة الاجتماعات الضرورية بالنسبة إلى الاجتماعات المنفردة مع مرؤوسيك المباشرين وأيضًا فريقك بأكمله، على أن يكون ذلك خلال فترة ستة أشهر مقدمًا .

- تترك على أقل تقدير ساعتين يوميًا خالية من الاجتماعات على أن تخصص هذا الوقت للتفكير والإعداد. وأيضا يوما أسبوعيًا على الأقل يكون خاليًا من الاجتماعات الاعتيادية.

- تبدأ وتنتهى اجتماعاتك فى الوقت المحدد .

المعوقات

– لديك فرصة ذهبية فى الاجتماعات التى ترأسها لتكون مثالا يحتذى به . وقد تتسم ممارساتك باللامبالاة، فى حالة ما إذا سمحت بواحد أو أكثر مما يلى :

– الاجتماعات ليست على أساس جدول زمنى، ولكن أكثر الأوقات تعقد لغرض ما تحديدا.

– لا يقتصر الحاضرون فقط على هؤلاء الذين من الممكن أن يساهموا فيها، ولكنها تكون مفتوحة للجميع.

– تبدأ الاجتماعات متأخرة .

– عدم التمسك بطول فترة الاجتماعات، أو الالتزام بالفترة المحددة لها.

– عدم تركيز المناقشات والابتعاد عن القضايا المطروحة.

– عدم تسجيل الأعمال المطلوبة أو توزيعها أو جدولتها لإمكانية متابعتها .

ومن المهم لمؤسستك أو لفريقك أن تصبح الاجتماعات، وهى أكثر الأنشطة حدوثًا، وأقلها انضباطًا .

سلوكيات القائد الفعال

– بدءا من اليوم الذى تتقلد فيه دور القيادة، عليك ألا تقبل أن ترث هيكل اجتماعات سابقًا.

– ركز، بقدر ما تستطيع، على التواصل مباشرة مع أعداد كبيرة من الأشخاص وجهًا لوجه، وامنح نفسك وقتًا حرًا تخصصه للعملاء ولتفكيرك الخاص .

– ثابر على إبلاغ مرؤوسيك بأنك لا تتخذ قرارات بدلا منهم، وأنك تتوقع فاعليتهم فى حل المشاكل، وحضهم على خلق ثقافة بين فرقهم بأن صنع القرار ليس مركزيًا، وأنه تم تفويضهم فيه.

- كن عنيدا عندما ترأس أى اجتماعات لتتأكد من أنك فعلا غرست ثقافة تتضمن ضرورة وجود هدف لهذه الاجتماعات، وأنها ليست النهاية فى حد ذاتها.

- ارفض حضور اجتماعات ترى عدم وجود علاقة لك بها، وكن واضحا فى تبريرك أسباب الرفض.

- حاول أن تكون دائمًا موجودًا فى الاجتماعات، واحرص على ملاحظة نسبة الحضور بطريقة ذكية.

إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت عنصرًا أساسيًا من أسلحة القائد، فالقيادة تعنى بالأشخاص، وطبيعة الوقت الذى يقضيه معهم ونوعيته.

معدل التكرار – دائم

المشاركون الرئيسيون – مرؤوسوك المباشرون

تصنيف القيادة **

الهدف :

إدارة الوقت عنصر مهم فى فاعلية القيادة وهو أحد أسلحتها، وقبل كل شىء، فإن القيادة تعنى بالأشخاص، فمعظم قيادتك للوقت سينقضى فى حديثك مع زملائك سواء بشكل رسمى أو غير رسمى، وبالتالى فإن أولوية التفاعل معهم ونوعيتها تعلى من قيمته، لذا فإن التحدى الذى تواجهه هو التأكيد على أنك تتفهم قيمة الوقت والدور الذى تلعبه إدارة الوقت.

بادئ ذى بدء، عليك أن تدرك أنه بمجرد تفهمك أولويات القيادة وهى :

- وضع رؤية وإستراتيجية واضحة.
- تحقيق دعم للهيكل التنظيمى.
- ملء الأماكن الرئيسية فى الهيكل بالعاملين المناسبين، والمؤهلين.
- إنشاء هيكل مساعد خاص باتخاذ القرار.

عندها تكون قد توصلت إلى غرضك بنسبة تسعة أعشار.

ومع أنها قائمة قصيرة، لكنها تشمل اتخاذ القرارات، وكثير من القادة يخطئون فى فهم القائمة. وبالتالى، يخطئون فى الأعمال؛ لذا فأنت كقائد، من الضرورى، أن تركز أولا على تلك البنود وليس على التفاصيل الأقل.

عندما تفهم هذه النقاط الأربع الخاصة بالقيادة. (مع وضع آلية خاصة بالمراجعة المستمرة)، عندها يمكنك أن تصبح فعالا فيما يخص توزيع وقتك .

السيـــاق

كم شخص منا لديه مدراء راقبهم وهم يقومون بإرسال بريد إلكترونى، ويتحدثون فى الهاتف فى جميع الأوقات؟ والذين يكونون الأوائل فى الحضور إلى المكتب أو آخر من ينصرفون أو الاثنين معًا؟ والذين يشعرونك باندفاعهم باستمرار من موعد إلى آخر، أو من اجتماع إلى الاجتماع التالى؟ الذين يحملون معهم حزمًا من الأوراق واضحًا أنهم لم يقرؤوها. هؤلاء الزملاء من الأرجح قد وقعوا فى خطأ جوهرى عندما افترضوا أن :

- الحكم على القادة يتم وفقًا لساعات عملهم .

- أكثر القادة فاعلية هم هؤلاء الذين ينجحون فى تحمل أقصى حد من أعباء العمل الكبيرة والقوية .

- وهى نظرية خاطئة، لأنها تعمل على الخلط بين النوعية والكمية، وبالتالى تستبدل بالتأثير الفاعلية.

وقد تعلمت من أخطائى أن إدارة الوقت بفاعلية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا أدرك أهمية وجوده .... وهناك شىء جوهرى من المستحيل أن نتذكره جميعا ألا وهو أن الفرق الحقيقى الذى يحققه قائد فعال يتحدد فى بعض القرارات الرئيسية، وهذا هو السبب الذى جعل الرئيس السابق لـ "جرنادا" يستشهد دائما بقول الإعلامى التليفزيونى المميز جيرى روبنسون بأنه لم يتخذ أكثر من خمسة أو ستة قرارات سنويا .

أن تتعلم البحث عن الإشارات الدالة على أنك تسىء استخدام وقتك وهى :

- الزملاء، والعاملون، أو المستهلكون يقولون إن رؤيتك وإستراتيجيتك غير واضحة.

- أن تسأل نفسك دائما عما إذا كانت إستراتيجيتك صحيحة.

- أن يخبرك زملاؤك أن المسؤوليات غير واضحة فى البنية الحالية للمؤسسة.

- أداء زملائك الرئيسيين إما يشعرك بالحرج أو الانزعاج.

- تبدأ فى تولى المهام التى تخص زملاءك الرئيسيين.

- القرارات البسيطة مهملة على مكتبك.

وفى هذه الحالة، عليك أن تدرك - على الفور - أن القاسم المشترك لهذه الأمثلة (والتى ليست شاملة على أى حال) هى استنزافها للوقت - وبالتالى، تمثل ضياع الوقت الفعال الذى جلبته أنت على نفسك، والذى كان يمكنك تلافيه .

كما عليك أن تبحث أيضًا عما يمكن أن يطلق عليه نزعة البطل السوبر فى طريقة توجهاتك للعمل . وهذه صفات تشير إلى أنك قد أقنعت نفسك أنه بإمكانك أن تتحمل كمًا لا نهاية له من العمل - على سبيل المثال .

- إن جدول أعمالك هو الاجتماعات المتتالية مما يُبقى على القليل من الوقت الفائض، أو وقت للتفكير، أو الوقت المخصص لما هو شخصى.

- لديك جدول عمل منتظم يمتد من السابعة صباحا وحتى السادسة مساء، بالإضافة إلى وقت العشاء.

- أنت تحضر اجتماعات دون قراءة المستندات الرئيسية مقدمًا.

- أنت دائم التأخير على الاجتماعات لأن جدولك ملىء بما يترك القليل لإنهاء أعمالك فى الوقت المحدد .

- دائما ما تتم إعادة جدولة اجتماعاتك أو يتم إلغاؤها وذلك بسبب كثرتها، وأى تغيرات كفيلة بأن تصبح الضربة القاضية الرئيسية .

- لديك قائمة طويلة بالمهام المعلقة لا ينقص عددها .

- الإجراءات الرئيسية لا يتم القيام بها لأنها تتطلب وقتًا وتفكيرًا مركزًا - كل ما فى الأمر أنك لا تملك الوقت لذلك .

عندما تدرك أن الوقت لا يملكك، ولكنه ملكك لتتحكم فيه، فإن إدارة الوقت تصبح فنًا يمكنك القيام بها وليس تحديا تخشاه.

النجـــاح

الإستراتيجيات المقترحة للنجاح فى التحكم فى الوقت تتضمن:

الوقت والإستراتيجية المناسبة: سوف يطلب منك العديد من شركاء العمل والموردين مقابلتك بغرض المناقشات والصفقات والعقود والشراء.. إلخ والقاعدة الذهبية هى ألا تجتمع مع أى شخص بغرض الاجتماع فى حد ذاته - عليك أن تفكر عما إذا كان الشركاء يتعرضون لأى أزمة يمكن تخيلها تخص الإستراتيجية. واتصال هاتفى قصير فى بادئ الأمر يعد مصفاة جيدة فى هذا المجال.

التفويض: فوض أكبر قدر من الموضوعات لفريقك، وتأكد من حصولهم على سلطة واضحة ولكن محدودة، وأنهم ينظرون إليك على أنك أنت متخذ القرار فى نهاية الأمر وليس فى أوله .

جداول أعمال واضحة: حاول التأكد من أن الاجتماعات تجرى على أساس جدول أعمال واضح، وعندما يتطلب الأمر المتابعة يتم عمل محضر اجتماع - حتى تصبح الاجتماعات منظمة ولا يفلت زمامها؛ حيث يتم إهدار كم كبير من الوقت ليس بسبب وجود عدد كبير من الأشخاص، والتفاعل فى المؤسسة، ولكن بسبب السماح لتلك الاجتماعات بالاستمرار لوقت طويل، ولن تجد على الإطلاق أى شخص يحب الاجتماعات الطويلة!

- القيمة: من الضرورى أن تسأل نفسك، عند كل اجتماع أو تفاعل أشخاص عما إذا كنت تضيف أية قيمة لتلك الاجتماعات، وسوف تدهش عند معرفتك أنه إذا كنت تتبع أولويات القيادة، فعليك أن تصبح أقل مشاركة فيها مما تظن.

فكرة أخيرة. هناك حل جذرى - وهو إعادة التفكير فى النهج الأساسى المتبع بالنسبة إلى الوقت. فمن الممكن تخطيط أيامك بطريقة عادية (يتم استبعاد الموضوعات الرئيسية أو الحالات الطارئة) بحيث تترك ساعات الصباح خالية تمامًا من الأنشطة المجدولة، وبدلا من ذلك، يمكن أن تكون خالية من أجل الأعمال الخاصة مثل - البريد الإلكترونى، والتقارير، والقراءة، والإعداد والقيام بالمكالمات الهاتفية، وكذلك من أجل مقابلة الزملاء. فى هذا السيناريو، يكون بعد الظهيرة مخصصًا للاجتماعات المقررة والتفاعلات.

القادة الذين يتبنون تلك الفكرة قد يجدون بالفعل أنه فى حالة الجمع بين ذلك ووجهة نظر واضحة عن الأولويات، فإنه يصبح لديهم وقت أكثر مما كانوا يتوقعون أنه قد يكون فى الإمكان.

مقاييس نجاح القائد

- اترك فترات خالية فى مفكرتك - من ساعتين لثلاث ساعات يوميا.
- اجتماعاتك تكون منضبطة بالوقت ونادرا ما تتم إعادة جدولته.
- لا تحضر اجتماعات إذا لم تكن قد قرأت المستندات التى تم تعميمها مقدمًا .

المعوقات

إذا كان كل - أو الجزء الأكبر - من المواقف التالية التى تخلو من كل ما هو متوقع قد حدث لك فيجب أن تسمع أجراس الخطر تدق :

- تصل إلى الاجتماعات فى المكان الخطأ.

- تنسى الاجتماعات كلية.

- تنام أثناء الاجتماعات.

- مساعدك (إذا كان لديك واحد) لديه جدول مختلف للاجتماعات على الرغم من أنكما تستخدمان برنامج الحاسب الآلى نفسه.

- تكون غير مستعد للمناقشات بحيث يجب تذكيرك بالموضوع.

إذا كان أيا مما ذكر يضرب على وتر ما فى نفسك: ففى هذه الحالة، عليك أن تبدأ فى إعادة تقييم ما تعتقد أنك موجود بغرض القيام به.

سلوكيات القائد الفعال

- كن واضحا بالنسبة إلى دورك بوصفك قائدًا - فهو محدد فى واقع الأمر بعدد صغير من الأولويات الجوهرية.

- كن قاسيًا فيما يخص توفير وقت للموضوعات غير الإستراتيجية.

- ركز على قيمة الوقت فى تعاملاتك مع مرؤوسيك المباشرين، فمن الأفضل أن يكون لقاؤك بهم أقل، ولكن لوقت أطول بدلا من مرات عابرة .

- اجعل الاجتماعات الرسمية منظمة وفى صميم الموضوع، فمن السهل إهدار الوقت، ولا أحد يحب الاجتماعات الطويلة وغير المركزة.

- فكر فى نهج جذرى، ولا خطأ فى أن تكون هناك أوقات خالية فى مفكرتك.

أنت ورئيسك

إن هذه من أكثر العلاقات إحراجًا لحياتك العملية، فهى تحدد أداءك، وتطور مهنتك وتكون فى صالحك.

معدل التكرار – غالبا ما تكون اجتماعات متقطعة.

المشاركون الرئيسيون – أنتما الاثنان فقط .

تصنيف القيادة : ❊❊❊❊❊

الهـدف

أى قائد متزن لديه إستراتيجية للمدير المباشر، وهى التفهم، والموافقة وإدارة التوقعات. وما قد يرغب فيه الرئيس لن يختلف عما ترغب فيه أنت من موظفيك المباشرين ويتلخص فيما يلى :

- تواصل واضح وصادق بالنسبة إلى الموضوعات المتفق عليها.
- التحذير المبكر بالنسبة إلى الموضوعات المحتملة التى تتناول مخاطر الأداء والسمعة.
- المعلومات المنتظمة التى تسلم حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- تسليم الأهداف الإجرائية المتفق عليها.

إن مهمتك بالنسبة إلى أى مدير مباشر، هى مناقشة أين توجد التوقعات، والحدود فى هذه المجالات، ولن تكون مماثلة تحت أى حال من الأحوال، على سبيل المثال، فإن بعض المدراء المباشرين يطلبون تقارير مكتوبة منتظمة، والبعض قد يرغب فى تحديثات لفظية، والبعض الآخر يطلب الاتصال فقط فى موضوعات استثنائية. ومهمتك هى تقييم كل منهم حسب ما هو مطلوب. وليس تطبيق ما تفضله أنت.

يجب أن يكون الهدف الرئيسى أن تقدم إلى رئيسك إجابات وليس أسئلة، وتقديم علاجات وليس مشاكل، وأن تظهر دائما فى مظهر من يحل المشاكل وليس من يخلقها، بهذه الطريقة فإن رئيسك سوف يراك فى مصدر مساندة له بدلا من تحدٍّ يجب احتواؤه.

السياق

أى مدير قسم قد تقابله سوف يكون لديه، دائمًا، مجموعة من الموضوعات والتى من الممكن ألا يعيها كاملة وهى:

- الطموحات المهنية.
- العلاقة مع رئيسها، أو رئيسه.
- أهداف الأداء.
- العلاقة مع أقرانها، أو أقرانه والسياسات المرتبطة.
- التنافس على الموارد.

وسوف يؤثر ذلك كله على جميع العلاقات، والأحكام؛ لذا فإن التفكير المنطقى الذى عليك أن تسلكه هو أن تحدد ما هذه الموضوعات وأن تقرر خطواتك الإستراتيجية معهم جنبًا إلى جنب، أما البديل (التفكير أحادى الرؤية) فهو أن ترى كل الموضوعات خارج سياق رئيسك وخطر ذلك هو إبعاد الشخص الذى تسعى إلى مساندته، وإذا ما كان ذلك يبدو تسييسًا للموقف، فهو فى واقع الأمر كذلك، وكلما كبر مركز مديرك المباشر زادت الصبغة السياسية.

التحدى

مواجهتك لأعظم التحديات عندما تجد صعوبة فى إقامة علاقة فعالة مع رئيسك:

- شعورك أنك لا تستطيع توقع متطلبات رئيسك بسهولة.

- ومهما تفعل لا تجد التقدير المناسب لك.

- شعورك أن علاقتك ينقصها التعاطف.

فى نهاية الأمر، إنك لا تتقاضى راتبك لكى تقيم صداقة مع موظفيك، أو مع رئيسك. وبالتالى، عليك أن تتقبل أنه فى بعض الحالات سوف تكون العلاقات أفضل مع البعض أكثر من البعض الآخر. والعلاقة المبنية على الثقة يمكن لها أن تظهر فقط بعد فترة من الإنجازات الناجحة لذا عليك أن تؤكد على :

- وضوح الرؤية واتجاهها لك ولرئيسك.

- أن تتعرف على نوع التواصل واستمراره الذى يفضله رئيسك (والذى قد يختلف عما يصفونه بالفعل) .

- أن تفكر فى الحلول بدلا من المشاكل .

- تأكد من كونه يراك وأنت تقف فى الظل (وأنه يلاحظ أنك على استعداد دائم لمعاونته) .

النجاح

إن مفتاح العلاقة الناجحة مع مديرك المباشر هو أن يكون لديك تفهم واضح، وغير مبهم لما هو متوقع، وأن تعمل على توفير ذلك، على أن لا يكون الهدف مجرد (الاستمرار) فإن العلاقة الشخصية الناجحة من المفترض أن تنتج عن طريق تحقيق الأهداف أكثر من كونها نقطة بداية.

من المتوقع أن تنجح فى علاقتك مع رئيسك وفقاً للأسس التالية:

- **الأهداف** : تأكد من أن لديك مجموعة من الأهداف المتفق عليها.

- **المستجدات** : أن تعمل على إعلام رئيسك بالمستجدات بصفة دورية .

- **المعطيات** : أن تبين (وعلى وجه التحديد بما له علاقة بالأداء المالى) أنك تعمل ولا تتعاون فى الأداء.

- **الحلول** : أن تعرض المشكلات بمجرد علمك بها، وتبين أنك تتوقع أن تكون أنت مصدر الحلول.

- **النصح** : أن تطلب المساعدة، أو النصح عندما تشعر باحتياجك لذلك.

- **العلاقات** : أن تركز على إدارة العلاقات الخارجية، والداخلية بطريقة تعود بالفخر على رئيسك، ولا تولد أى نتائج سلبية.

- **القيم** : أن تعكس قيم رئيسك عند تعاملك مع الآخرين.

يجب ألا تتحول إلى نسخة كربونية، أو مجرد وكيل، أو مفوض، فأنجح العلاقات تكون على أساس القيم، والأهداف المشتركة التى تتحقق من خلال شخصيات، وأساليب عمل تكميلية مميزة.

مقاييس نجاح القائد

- رئيسك يعطيك رد فعل إيجابيًا.

- رئيسك يعطيك مهمات، ومسؤوليات إضافية.

- يطلب منك رئيسك أن تحل محله فى الاجتماعات، والمناقشات.

المعوقات

إذا أصابت علاقتك مع رئيسك بعض القصور، فإن ذلك قد يتطلب وقتًا طويلا للإصلاح؛ لذا، فإن استمرار هذه العلاقة بنجاح يجب أن يكون على رأس أولوياتك، وعلى الرغم من أن ذلك قد يتوقف على نوعية رئيسك وطبيعة مؤسستك، فإنه مع ذلك يتطلب منك ألا تسقط فى بعض الفخاخ التالية:

- الفشل فى التعامل الحازم مع المبيعات، أو السعر السائد.

- الفشل فى إنهاء الأعمال التى طلبت منك خصيصًا.

- الفشل فى التواصل بالطريقة التى يتعامل بها رئيسك دون أن يتحدث عنها.

- الفشل فى إعلام رئيسك بالإنجازات الرئيسية، أو القضايا المتعلقة بالأشخاص فى وقت مبكر.

- الفشل فى إشراك رئيسك فى المناقشات مع الآخرين، وإدراك الموضوعات الحساسة، كوجود بعض الزملاء الذين يشعر المدير بحساسية تجاههم.

كل ما سبق هو عناصر فشل، ودورك أن تدير رئيسك بالقدر الذى يمكنك أن تفعله.

سلوكيات القائد الفعال

- ضع نفسك فى صورة من يحل المشاكل وانحيازك الفعلى إلى الحلول، واعرض دائمًا المشكلة مع الحل المحتمل.

- تفهم الإطار والمحددات (والتى ما تكون سياسية) التى يتعامل مديرك فى نطاقها، وإذا تطلب الأمر ، اكتب قائمة بالموضوعات التى تعتقد أنها تتضمن اتجاهات رئيسك.

- تفهم دورك الأساسى فى الارتفاع إلى مستوى إنجاز التوقعات من خلال اهتمامك بالأداء.

- تأكد أن استراتيجيات قيادتك تعكس أولويات مديرك وقيمه.

الجـزء الثـانـى

الـرؤيـة والإستراتيجيـة: أيقـونـة القيـادة

سواء كنت ترأس فريقًا، أو عملاً صغيرًا، أو مؤسسة عمل بأكملها؛ فأنت فى حاجة إلى التأكد من أن فريقك يملك إجابة شافية وواضحة عن أسباب وجودهم فى هذا المكان، وخاصة فيما يتعلق بالتالى:

- «سبب وجود مؤسستك» - رؤيتك.
- خططك لتحقيق رؤيتك - إستراتيجيتك.
- أنشطتك الأكثر أهمية - أولوياتك.

هذه الأمور لها أهميتها لأن الأداء النهائى فى كل المؤسسات ما هو إلا مجموع كل الأعمال النوعية التى يؤديها كل أفراد فريق العمل، كما أن الأداء يتحسن دائما عندما يعمل كل فرد فى الاتجاه نفسه وسعيًا وراء الأهداف نفسها. قد يبدو ذلك واضحًا، ولكن عليك أن تدرك أن الرؤية، والإستراتيجية ليستا ببساطة مجرد سلسلة من كلمات تشملها خطط العمل، أو تلك التى قد تشتمل عليها اللافتات التى يتم تعليقها فى المكاتب، بل التعبير عنها يتمثل فى ترجمتها إلى أنشطة جميع الفرق فى المؤسسة فى مختلف الوظائف، ولتحقيق ذلك يجب أن تكونا واضحتين تماما؛ فالرؤية والإستراتيجية اللتان لا يمكن توصيفيهما بسهولة لا يمكنهما أن تستميلا القلوب والعقول.

ويعتبر دورك «مساعدًا»، وقد ذكرت سابقا، كيف أنك فرد تخضع فى كل مبادراتك وكلامك لرقابة دقيقة من فريقك، فلكى تغرس الرؤيَا والإستراتيجية فى أذهانهم يجب عليك أن تراعى ذلك، ويجب أن تنمى لديك تدريجيًا ما أسميه أنا أيقونة القيادة، أى سلسلة من البيانات التى تحدد موضع مؤسستك، والتى تكررها دائما بوجه خاص، والتى تقوم بتضمينها بصورة واضحة فى أعمال القيادة، كما يجب أن تكون مقتنعًا تمامًا أن رؤيتك، وإستراتيجيتك قد تم فهمها على الوجه الصحيح، وأنه يتم تقبلهم بصفتهم شريان الحياة للمؤسسة.

يجب أن تكون دقيقا «جدًا» عند التعامل مع مختلف الدوافع الاقتصادية، والقانونية، والثقافية التى تحرك عولمة البيئة التجارية؛ ولذلك يجب أن تفكر فى التداعيات الرائدة على الصعيد الدولى وكيف أن رؤيتك، وإستراتيجيتك تعكس التنوع والتعقيد الذى تتسم به عولمة البيئة التجارية، ولكن أينما تقود مؤسستك فتوجهك إلى التواصل، يعتبر شيئًا أساسيًا، يجب أن تعمل على تكرار عناصر رؤيتك وإستراتيجيتك أكثر بكثير مما تعتقد أنه ضرورى، حتى لو شعرت أنك تقول الأشياء أكثر من اللازم، فهذا غير صحيح، فأنت لا تستطيع أن تكف عن تكرار أهدافك كثيرًا «جدًا» .

اعمل على أن تثبت رسالتك عن الرؤية، والإستراتيجية فى شكل مجموعة من الأولويات المفهومة على نطاق واسع، كما أنك تؤكد على أن أفعالك وأفعال فريقك تركز على النجاح.

تكوين الرؤية وترويجها

« الرؤية» مجرد كلمة تعبر بوضوح عن ما هو الغرض من وجود مؤسسة أو فريق عمل، كما أنها تمثل إطار عمل لتقييم المؤسسة وعملها. ولكى تكون فاعلة ومؤثرة يجب أن يتم «ترويجها»، لذلك فيجب أن يقتنع فريق العمل بالصلة الوثيقة التى تربطهم بها.

معدل التكرار – أكثر مما تتوقع غالبا!

المشاركون الرئيسيون – جميع أعضاء فريق العمل

تصنيف القيادة – القيادة السادسة

الهـــدف

أنت، بوصفك قائدًا فعالاً يجب أن تدرك أن فريقك، أو العاملين فى مؤسستك يحتاجون إلى معرفة ما الذى تهدف إليه المؤسسة، وستدرك أن المؤسسة ستكون فى حاجة إلى الشعور الكامل بالهوية، يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

المؤسسة فى حاجة إلى تعريف نفسها؛ أى أن تعرف وتقول ما الذى تهدف إليه.

- يحتاج الأمر إلى معرفة إلى أين تمضى المؤسسة.

- يحتاج الأمر إلى معرفة كيف يمكنها قياس النجاح.

وهذا التعريف الذاتى يمدك بإطار الإستراتيجية، والأداء الإجرائى وقياسه، وتقع عليك المسؤولية الكاملة فى أن تصيغ الرؤية فى صورة واضحة ومفهومة، وعادة ما يتم التعبير عن مثل هذه الرؤية فى كلمة أو جملة، ومفهوم الرؤية يجب ألا يكون بعيدًا عن قائد فريق العمل داخل المؤسسة الكبيرة، ومسئوليتك هنا هى أن تقوم بترجمة رؤية المؤسسة ككل إلى رؤية تسير عليها وحدتك الأصغر.

عندما يتم تحديد «الرؤية»، يجب «ترويجها»، وتكرارها بمختلف أشكال الاتصال وبتكرار كافٍ وبإيمان راسخ، وذلك لتبيان أنها تدعم فى الواقع الأنشطة اليومية للمؤسسة.

وبوصفك قائدًا عليك أن تتأكد من وضوح أهمية الرؤية أمام الآخرين؛ لذلك، يجب عليك أن تبتكر رؤية واضحة ومحفزة، كما يجب أن تشاهدها وتدافع عنها بصورة متواصلة.

السياق

يجب على أى قائد فريق دائما أن يحقق الأداء المنتظر منه. فبناء المؤسسة، والتوصيف الوظيفى، والأهداف السنوية، وخطط التطوير الفردية، وخطط المكافآت السنوية، والحوافز الخاصة، والكثير من الأمور الأخرى يتم وضع معادلاتها مع الوضع فى الاعتبار تحقيق أعلى معدلات الأداء. وتفسيرًا للأمر، فإن القصد يكون دائما توظيف أفضل العمالة ليتقاضوا مكافأة مناسبة لتحقيقهم الأهداف، وعملهم داخل إطار عمل يحدد مسؤولياتهم.

وبتحديدك للرؤية، فأنت توفر بيانات إرشادية تحدد ما يلى:

- أن يجد فيها كل فرد من الفريق محفزات العمل.
- الربط بين جميع أنشطة الأداء .

وبهذه الطريقة، تخلق الرؤية شيئًا واقعيًا، إنها تصبح أكثر من مجرد سلسلة من الكلمات أو التطلعات، إنها القاسم المشترك الذى يوحد جميع أفراد العمل على هدف مشترك يتعلق بأنشطتهم. ويجب أن تؤمن بقيمة الرؤية مع أنها، فى حد ذاتها، لا توضح وسائل قياس أداء محددة، وتتفهم أنه توجد أحيانا قيمة غير ملموسة للتعبير عن الطموح وسيلة للتحفيز العاملين وتوجيهم.

التحدى

عادة، ما توجد خطورة من الوقوع فى التدقيق الزائد على بلورة الرؤية، وضعف الانتباه لأهمية ايصال هذه الرؤية بشكل كلى، بالإضافة إلى ضعف الانتباه أيضا لأهمية

ترويج هذه الرؤية بشكل كاف، فالرؤية لن تكون مؤثرة (داعمة لكل أنشطة الأداء) إلا إذا كانت مسموعة ومرئية من خلال معدل التكرار الذى يمنحها المصداقية، ويجب ألا تكون جملة افتتاحية لخطط العمل، أو التقارير السنوية، ثم توضع بعد ذلك بعيدًا فى الملفات.

يجب أن توفر لرؤيتك إستراتيجية اتصال تركز على ترويجها، ويجب أن تستند هذه الإستراتيجية إلى التأييد الحماسى أكثر من النشر السلبى، لذا يجب أن تشير رؤيتك عادة إلى :

- اجتماعات فرق العمل، أو العاملين.
- تحديثات مكتوبة باستمرار للعاملين.
- نشرات أخبار فرق العمل.
- الموقع الإلكترونى الداخلى والخارجى .
- العروض الداخلية، والخارجية.
- المقابلات الصحفية (كلما أمكن ذلك).
- اللقاءات الفردية، والأحاديث غير الرسمية.

وكذلك فى أية فرصة أخرى فالتكرار هو المفتاح الرئيسى، ويجب ألا تشعر بالإحباط من التكرار المستمر والمتحمس والمتتالى لرؤيتك. فالرؤية لن تؤخذ على محمل الجد إلا إذا كانت حاضرة دائمًا وأبدًا، وليست مثل أى حديث إدارى يذكر اليوم وينسى غدا .

النجاح

إن الوقت وحده هو من يعلمنا إذا كانت الرؤية التى بلورتها لمؤسستك قد تحققت أم لا. وعلى المدى القريب يكون من المرجح أنك قد وضعت أسس النجاح إذا كانت هذه المحاولة الشخصية منك قد تم اختبارها، ومدى تحملها للضغوط ولكن الشرط المسبق الأساسى أن رؤيتك يجب أن تكون قائمة على مجموعة الثوابت والقيم الخاصة بمؤسستك، فيجب ألا تكون قد استعرت هذه الرؤية، أو أن تكون رؤية خلقها أحدهم بأمر منك.

الخطوات الرئيسية للنجاح:

- « **الرؤية** » **أمر شخصي**، فالرؤية يجب أن تكون قائمة على موهبتك حتى ولو تم نقاشها وبلورتها مع آخرين، فأنا لا أؤمن بأن الرؤى الناجحة تخرج من لجان عمل، فحتى لو خرجت رؤيتك من مناقشة فريق عمل، أو آراء جماعية (أو ربما فى بعض الحالات حتى باستخدام مصادر استشارية خارجية)، فالتعبير المحدد للرؤية يجب أن يكون من اختيارك.

- **يتم اختبار الصيغة المقترحة للرؤية**. ومن الأفضل أن تجرب رؤيتك أمام مجموعة صغيرة من الزملاء، الموثوق فيهم لكى تختبر ردود أفعالهم تجاه الاقتراح بمجمله، وتجاه الطريقة التى توضح بها رؤيتك. فالرؤية لا تمثل شيئًا إذا لم تكن واضحة، ومفسرة، وقابلة للتكرار.

- **يراعى أن تكون الرؤية بسيطة**، مثالية إذا كانت جملة مباشرة، أو شبه جملة، وليست سلسلة طويلة من الفقرات.

- **يجب أن يتم تخطيط الاتصال الأوّلى**، يتطلب إيصال الرؤية تحليلا « حذرًا ودقيقًا»، خاصة، إذا كانت تنطوى الرؤية فى داخلها على مجموعات من الأهداف الداخلية والخارجية، فكلما زاد عدد أصحاب المصالح داخل رؤيتك تقدمت عملية التخطيط، يجب عليك أن تتأكد من التواصل مع جميع أصحاب المصالح فى الوقت المناسب، وبالترتيب المناسب.

- **التخطيط للاتصالات الجارية وتكثيف رؤيتك**؛ فهى فقط البداية. فالاختبار الحقيقى يكمن فى استمرار التواصل برؤيتك ونشرها لفترة طويلة من الوقت، كما أن الخطط يجب أن توضع لتسمح بالتكرار. كما يجب أن تدرب نفسك على استغلال أى فرصة؛ وخاصة الاتصالات التى تحدث وجها لوجه، لتدعم الرسائل الرئيسية لرؤيتك.

- **رسائل التواصل يجب أن يتم تقييمها**، فى حين أنه يجب ألا تفترض أنه لأنك قمت بالتخطيط للتواصل بطريقة جيدة، فإن ذلك «كافٍ» حتى لا تقوم بتحسين رسائلك. فلو كانت هناك طرق تواصل جيدة تظهر بسبب التكرار، فهذه الطرق يجب أن يتم تبنيها.

- الخطط والإستراتيجيات السنوية تتم تقييمها بالنظر إلى الرؤية، فالرؤية يجب أن لا تكون مجرد مقولة يتم تناقلها بشكل طبيعى؛ بل يجب أن تكون هى المعيار الذى «دائمًا» ما ينظر إليه لمعرفة مدى نجاح الخطط الطويلة المدى، والخطط السنوية.

مقاييس نجاح القادة

- وجود رؤية ، ووجود وثيقة تصفها.

- أن تشير إليها «دائما» فى الاجتماعات، والعروض، واللقاءات الفردية.

- يمكن للعاملين وصفها (عند طلبها منهم) ، كما تظهر على الموقع الإلكترونى للمؤسسة.

المعوقات

الرؤية تضعف فى أربعة مواقف رئيسية:

- عندما تكون الرؤية طويلة جدًا «أو معقدة جدًا» - أو ببساطة، غير مفهومة أو لا يمكن شرحها بسهولة.

- الرؤية تبدو، بشكل واضح، على خلاف مع حقائق العمل السائدة، فمسؤوليتك الرئيسية هى أن توجه فريق عملك بوضوح تجاه تحقيق الأهداف، فإذا كانت رؤيتك بعيدة عن ذلك، فإن مجمل عملك سوف يفتقد المصداقية.

- القائد الذى يفشل فى ايصال رؤيته بانتظام، ويندر اتصاله بالعاملين، سيؤدى ذلك إلى أن تخبو الرؤية، أو يتم استخدامها لمجرد إكمال عملية التخطيط الإدارى.

- اعتقادك بأن الرؤية ليست لها علاقة بك، إذا أظهرت انطباعك لفريق عملك الصغير بأن الرؤية الإجمالية للمؤسسة ليس لها صلة بك، فإن عدم ولائك للإستراتيجية يخاطر بإبعاد فريقك عن السعى خلف الأهداف الكبرى للمؤسسة.

سلوكيات القائد الفعال

- اسأل نفسك هل لفريق عملك أو مؤسستك رؤية ما؟ هل هى واضحة؟ هل تقوم بتحديثها؟

- إذا كانت إجابة أى سؤال مما سبق بـ «لا»، قم بالبدء فى عملية بلورة الرؤية.

- إذا كنت تبلور رؤية، تأكد من أنك أثناء استطلاعك لآراء الآخرين، فإن طبيعة الرؤية وتثبيتها تحمل لمستك الشخصية.

- اختبر حدود رؤيتك، فإذا كانت طويلة «جدًا»، فسوف تفتقد فاعلية البساطة ويجب اختصارها فى هذه الحالة.

- تأكد من أن الرؤية يشار إليها فى كل وسائل الاتصال المتاحة، وأنك تقوم بنفسك بالإشراف على خطط التواصل.

- درب نفسك على استغلال كل الفرص لتدعم الرسائل الرئيسية التى لها علاقة بالرؤية.

إستراتيجية القيادة

«الإستراتيجية» هى خطة منظمة، ومصممة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأنت تلعب دورًا رئيسيا فى تكوين الإستراتيجية، والتركيز عليها تمامًا.

معدل التكرار - تقارير مراجعة ثانوية - تعزيز مستمر

المشاركون الرئيسيون - الفريق الذى تقوده

تصنيف القيادة - القيادة السادسة

الهدف

إذا وضعت مؤسسة لنفسها رؤية واضحة، فإنها سوف تعمل أيضًا على تحديد سلسلة من الأهداف؛ هذه الأهداف من المحتمل جدًا أن تكون مجموعة كبيرة تتمحور حول المبيعات والأرباح، والنقود من السوق، وذلك فى ضوء شروط محددة، أو وفق معدل النمو. إن إدارة المؤسسة بشكل يومى، ومتكامل بغرض تحقيق أهدافها، يتطلب وجود خطة إستراتيجية تستعرض الأنشطة الرئيسية، وستكون هذه الأنشطة هى بؤر التركيز التى تساهم فيها كل خطة من خطط فريق العمل التالية:

- تخصيص الموارد.
- عمليات الاستحواذ والشراكات.
- تطوير الموارد البشرية، والمنظومة الاستثمارية.
- التوظيف المتناغم.
- التخطيط الإدارى.
- البيئة الخارجية.

وحيث إن الخطة الإستراتيجية تصبح «إطارًا» للعمل، و«مؤشرًا» لكثير من القرارات والأعمال المستقبلية، فإنه يجب عليك بوصفك قائدًا أن تتأكد من أن إستراتيجية مؤسستك لها ثلاث خصائص رئيسية.

- **الوضوح**، فالإستراتيجية يجب أن تكون مفهومة، ويمكن تكرارها بسهولة، حتى يتم إيصالها بسهولة.

- **الواقعية**، يجب أن تستند الإستراتيجية إلى واقعية بيئة العمل الذى توجد فيه المؤسسة.

- **القابلية للتحقيق**، يجب أن تكون الإستراتيجية سهلة التحقق لأن أى عمل ينظر إليه على أنه غير واقعى يفقد الكثير من مصداقيته .

إذا تحققت فى الخطط الإستراتيجية المعايير السابقة، سوف يحمس ذلك فريق العمل، ويساهم فى تدعيمها، كما سيمكنك من تجميع الموارد البشرية، والعملية وتكون تحت تصرفك لتحقق أهدافك، ويعتبر هدفك بوصفك قائدًا هو أن تقوم ببلورة إستراتيجية قابلة للتصدير للآخرين، يجب أن تحمس فريقك عن طريق وضوحها، وواقعيتها، وقابليتها للتحقيق.

السياق:

تتطلب مؤسستك أو فريق عملك وجود اتجاه تسير عليه، لتكون فاعلة، فليست مهمتك أن تخبر أعضاء فريقك ماذا يفعل، وإنما أن تمكنهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم فيما يخص مدى ملاءمة أنشطتهم وأهميتها، علاوة على ذلك، فإن هذا التوجه الذاتى ليس هو مجرد السعى نحو رؤية شاملة، والتى قد تبدو فى بعض الأحيان بعيدة عن الأنشطة اليومية واتخاذ القرارات، بل الأمر يتعلق أيضا بتحديد الأولويات اليومية، فالإستراتيجية توفر هذا الاتجاه، وتمكن من التركيز على تدرج مجموعة من الأهداف، مثل :

- أهداف أسبوعية، وشهرية، وربع سنوية، وسنوية.

- مكافآت موازية، وخطط ، وحوافز.

- اختيار شركاء العمل.

- تحديد أولويات اكتساب الأهداف.

- تحديد أولويات خطط الدخول فى أسواق جديدة.

- لديك اختيار قوىّ تحدده بين الفاعلية وعدم الفاعلية.

- التوجه الإستراتيجى الفعال، فجميع أنشطة فريقك تتجمع لتحقيق الأهداف العامة المتوافق عليها.

- التوجه الإستراتيجى غير الفعال، فقد تختلف الأولويات من فريق لآخر، سواء من ناحية التوقيت، أو أحيانا من ناحية الانحياز للمزاج العام.

وحتى فى المؤسسات التى تشتهر بإدارات يعمل أفرادها بعيدًا عن البيروقراطية (مل ٣ إم، وحديثًا جوجل)، فإن الوقت المخصص لتنظيم مشاريعها الريادية تحدده أيضا الأولويات العامة. فالتنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب وجود رؤية واضحة ومحددة، يجب أن تسير بالتوازى مع جميع الأنشطة، وإلا سيتم تفويض المؤسسة بفعل الانحراف عن الإستراتيجية.

التحدى:

يبدو من الصعب «أحيانا» التمسك بالإستراتيجية أمام تقلبات التغييرات السريعة فى بيئة العمل - وخصوصًا، على سبيل المثال، خلال فترة الركود ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ التى شهدت انخفاضات سريعة لا مثيل لها فى نشاط العمل، ومع ذلك، فإن أكثر التوجهات فاعلية فى مثل هذه الظروف أن تمثل الإستراتيجية جهة دعم ولا تمثل عبئا إضافيًا، «فإذا تبلورت النظرة الإستراتيجية بشكل صحيح اعتمادا« على فرص السوق»، فسوف تعلم إذا كنت واحدًا من اثنين - المثال:

- أن تخطط لجزء من عملك، لتحصد مبيعات، وأرباح قصيرة الأمد، لذا فنحن أمام إستراتيجية الخروج (المخطط لها)؛ أو

- أن تستثمر فى خطة طويلة الأمد، وتملك إستراتيجيات لتحسين الوضع المالى خلال وقت قصير إذا احتجت لذلك .

وسوف تكون الإستراتيجية أكثر فاعلية إذا صممت لتستوعب أداء يتجه إلى خطة العمل وليس إلى تخطيطه، فجوهر الأمر هناك هو إدارة المخاطر والحساسية للتعلم.

- **إدارة المخاطر** ، الخطط الإستراتيجية يجب أن تواجه ما قد تتطلبه الأنشطة فى حالة حدوث ظروف غير متوقعة (على سبيل المثال انحراف المبيعات، أو الأرباح عن بداية تحقيق الهدف).

- **الحساسية للتعلم**، يجب أن يكون للمؤسسة ملكة استشعار (هوائى) قادرة على اكتشاف، ظروف السوق والاستجابة لتغييرها، بدلاً من الاستمرار فى الإستراتيجيات المتفق عليها فقط لأنه تم الاتفاق عليها.

- الثبات على الإستراتيجية لا يحول دون الاستجابات، فواقع الأمر أن أكثر الإستراتيجيات نجاحًا هى ما بنيت على المرونة.

النجاح

ينبغى أن يتبع التخطيط الإستراتيجى خطوط توجيه محددة، ومناهج عمل، تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك، فإن القيادة الناجحة للإستراتيجية ينبغى أن تكون قائمة على مجموعة أساسية من التوجهات، يقرها المنطق وسوق العمل كالتالى:

-**مشاركة العاملين**، ينبغى على الفريق المسئول عن التخطيط الإستراتيجى أن يكون على علم بالمسؤوليات المحددة له خلال جدول زمنى محدد.

- **لا تضع أية حدود**، من خلال الرؤية المتفق عليها، والأهداف العامة للمؤسسة، يجب أن تكون هناك قاعدة واضحة أثناء التخطيط الإستراتيجى، وهى أنه لا يمكن رفض أى أفكار فقط لكونها جديدة، أو حتى لأنه سبق طرحها، ورفضها.

- **تحليل السوق وتحليل ما لا يمكن التنبؤ به**، حتى عند تحليلك لتصنيفات المنتج وجغرافياته، فإن عملية وضع الإستراتيجية يجب أن تشتمل على «التفكير فيما يجب عدم

التفكير فيه» ؛ ويجب عدم تطبيق أية افتراضات اعتمادا على أن العوامل الحالية ستظل دائمًا.

– **تغيير طرق التفكير** ، يجب تغيير طريقة التفكير لأن ذلك سيعمل أساسًا على تغيير المصطلحات، والمفاهيم التجارية داخل قطاع العمل، فإذا لم يظهر شيء على الأرجح يجب إعادة البحث مرة أخرى، ومرة أخرى، فهى موجودة فعلا!

– **الدخول فى سوق جغرافى جديد**، إذا كانت مؤسستك تدرس الدخول فى سوق جغرافى جديد، فيجب أن تعرف المعوقات المرئية، وغير المرئية، وأن تتحدث إلى خبراء هذا السوق للتحقق من الأمور؛ فيجب ألا تتصرف على أساس افتراضات عن هذا السوق عن بعد.

– **إدخال المنتج فى سوق جديد**، إذا اشتملت الخطة الإستراتيجية على إطلاق أنواع جديدة من المنتجات، فإن عملية مراجعة الإستراتيجية يجب أن لا ترى الأمر كما هو اليوم، إنما أيضا كيف سيتغير المشهد العام بعد انطلاق إنتاج المنتج، وخاصة بسبب ردود أفعال المنافسين.

– **التحليل البيئى**: سلسلة من تحليلات (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص– التهديدات، تعرف بـ SWOT) الخاصة بالمنافسين، يجب أن تجرى من وجهة النظر الداخلية للمؤسسة، ومن رؤية المنافسين، كما أن عملية المراجعة يجب أن تحاول قياس كيفية استجابة المنافسين الداخلين الجدد لأنشطة المؤسسة.

– **تحليل الموردين**، يجب أن تتم مراجعة الموردين، ليس فقط لوضع برامج خفض التكاليف (فهذا أمر مفروغ منه)، ولكن أيضا لقياس إلى أى مدى توجد علاقة حساسة بين الموردين، ومؤسستك؛ فقاعدة خفض عدد الموردين من الممكن أن تكون قاعدة تعامل هشة مع الموردين.

– **الموارد البشرية والكفاءات**، لا يحدث أى شيء من الخطة الإستراتيجية دون العنصر البشرى، وتعتبر كفاءة العنصر البشرى هى الاختبار الحقيقى الذى يثبت مدى قابلية الخطة الإستراتيجية للتحقيق واقعيًا.

- **اقتراح القيمة**، من الضرورى أن يكون واضحًا سواء أكانت المنافسة قائمة على السعر أم القيمة، ويظل هذا التمييز صحيحًا فى وقتنا الحالى أكثر من أى وقت مضى، بل إنه المحرك الرئيسى للافتراضات الرئيسية حول مختلف أوجه المنتج، والتكلفة، والسوق .

- **العلامة التجارية وتنفيذ العمليات التسويقية**، وهى ليست حكرًا على البيئة المستهلكة للمنتج، ولكن مدى وعى العملاء بالمنتج، والخدمات المقدمة، هو مكون رئيسى من مكونات الخطة الإستراتيجية.

- **التكنولوجيا والابتكار**، ليس السؤال هو هل تستطيع التكنولوجيا تحويل أنشطتك، إنما السؤال هو كيف؟

- **التخطيط المالى**، يجب أن تتحدى الإستراتيجية جميع القواعد الافتراضية للأسعار والتكاليف، وخاصة ما هو مميز لمؤسستك منهم؛ فالرضا عن المألوف يمثل أعلى المناطق فى الفرص والتهديدات.

- **التخطيط للطوارئ**: يجب أن توفر الخطة الإستراتيجية رؤية للتعامل مع ما هو غير متوقع، والأشياء التى تحدث خطأ؛ يجب ألا تفترض التمييز فى التنفيذ، وأن الأمور تسير على ما يرام فى السوق. فمن الأدوات الجيدة أن تجرى اختبار إجهاد للتوقعات المالية ذات التباينات تصل إلى (٢٥٪).

- **معالم التنمية**، الخطط الإستراتيجية ليست عمليات تبدأ ثم تنتهى، بل لها مراحل تسليم مهمة. أو معالم يجب أن يقاس نتاجها ليتم تقييم تقدم العملية بأكملها.

- **الخيارات غير الملزمة**، ينبغى الاحتفاظ بخيارات التطوير داخل الخطة الإستراتيجية، متمثلة فى إضافة محركات نمو محتملة إضافية خارج التزامات الخطة.

كثيرا ما يسهل التخطيط الإستراتيجى الناجح عن طريق الفريق الأساسى للقائد، حيث يتم تبادل الأفكار فى « يوم خارج العمل » بعيدًا عن المكاتب، ورسمياتها.

مقاييس القادة

- تتم المراجعة السنوية للخطة الإستراتيجية المتداولة لثلاث سنوات.

- يتم تحقيق المعالم الإستراتيجية الرئيسية.

- إذا تجاوز نمو المبيعات متوسط الحد المخطط للقطاع، يعنى أن حصة السوق فى تزايد.

المعوقات:

يمكن القول بوضوح إن ما يثير الجدل هو أنك لا تضع فى اعتبارك المعايير المنصوص عليها فى فقرة «النجاح»؛ حيث إنه يمثل إجمالى نقاط الإستراتيجية، ومع ذلك. فبعضها يستحق إلقاء الضوء عليه بالتحديد مثل:

- **التخطيط الإستراتيجى الجزئى**: وهو أن ترى الإستراتيجية أساسًا لخلق المنتجات و / أو الدخول إلى الأسواق دون تركيز خاص على العائد، وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والمبيعات، والتسويق وتكمن المخاطر الرئيسية فى عدم تقدير الجهد المطلوب للتقدم بالإستراتيجية للأمام.

- **الإستراتيجية المبالغ فيها**، بمعنى تضمين العديد من المبادرات فى الوقت نفسه داخل الخطة الإستراتيجية، والخطأ هنا فى أن تفترض أن إتاحة الفرصة مهم، فذلك يسىء وجوده فقط عدم الرغبة فى الأخذ باختيارات صعبة بين الفرص.

- **الجهل بالسوق الجديدة**، عدم تقدير العقبات (وخاصة المختفى منها)، لدخول سوق العمل والسير خلف توقعات مبالغ فى تفاؤلها بالنسبة إلى نمو المبيعات.

- **الجهل بنموذج العمل**، الفشل فى فهم ديناميكيات نموذج عمل جديد، والذى من الممكن أن يشمل أيضًا نقل (حتى إذا كان بطريقة لا شعورية) افتراضات تتعلق بنماذج أكثر شهرة.

- **طرح قيمة غير صحيحة**. أو غير متناسقة، الفشل فى بلورة الإجابة عن سؤال هل المنافسة قائمة على السعر أم القيمة؟ والخلط بينهما مما يؤدى إلى الخلط بين المواقع التنافسية.

- **عدم الانتباه إلى أهمية العنصر البشرى**، الإيمان بأن أفراد فريق العمل ما هم إلا ملحق زائد، أو هم أقل أهمية فى تحصيل النجاح، أكثر من الإيمان بكونهم وسيلة لتحقيقه.

هناك فى التخطيط الإستراتيجى دائمًا توازن دقيق يبدو واضحًا بين المخاطرة والتهور، وبين الطموح والغطرسة، وأنت بوصفك قائدًا يجب أن تتعلم أن تأخذ المخاطرة الضرورية والمدروسة.

سلوكيات القائد الفعال

تذكر أن الأمر يتعلق بمنهج عمل الفريق، فأنت تقوده إلى التمكين، وليس إلى فرض رأيك على الآخرين.

- وافق على الأهداف الإستراتيجية الواضحة، والواقعية، والقابلة للتنفيذ.

- لا تنسى أن التخطيط الإستراتيجى متعدد الأبعاد ويتطلب الالتزام بتسليم المنتج كما يتطلب الريادة فى العمل.

- تأكد أن الجانب الشخصى لا يضعف من فريق عملك، وأن كفاءته تصنع أهم مسببات تحقيق النجاح.

- تجنب العقبات التى ستواجهك إذا حاولت أن تعمل أكثر من اللازم، وتقلل من التحديات المرتبطة بالتزاماتك .

- اجعل مؤسستك تعليمية، وتأكد من وجود « حاسة الاستشعار» التى تمكنك من اكتشاف تغييرات السوق والاستجابة لها.

- حافظ على التركيز فى جميع الأوقات، ولا تسمح لنفسك، أو لفريق عملك أن يتم تحويلهم بفعل أنشطة مثيرة لكنها فرعية.

الأسواق الدولية، والخطة الإستراتيجية

معظم القادة لديهم منحنى دولى داخل نطاق مسؤولياتهم، سواء من خلال العملاء، أو الشركاء، أو الموردين، لذلك يجب عليك أن تتعلم كيف تصبح دوليا فى الفكر، والفعل.

معدل التكرار – متقطع

المشاركون الرئيسيون – العاملون من ذوى الاتصالات الدولية

تصنيف القيادة: *

الهدف

أنت تواجه ما قد يطلق عليه «الفكرة الخاطئة عن التنمية الدولية» . بمعنى أنه يمكن الجمع بين تزايد الثروة، وعولمة العادات، ودمجها فى إستراتيجية إنمائية دولية مع إمكانيات لا حدود لها تقريبا لتوسعها. ومع ذلك فأى شخص يسافر من واشنطن إلى سان بترسبرج ومن كوالامبور إلى سيدنى سوف يدرك أن فرق الأذواق، والممارسات ، والثقافات سوف يظل متفاوتًا بشكل جاد.

الدرس هنا، أن المستهلكين داخل السوق الدولية يريدون المنتجات، والخبرات التى تربطهم، غالبًا عاطفيًا وعمليًا بثقافة العالم، مع الاحتفاظ بالمقدمات الأساسية للهوية التى تشكل هويتهم – فالمستهلكون يريدون فوائد هذا التوسع الكبير مع الاحتفاظ فى الوقت نفسه بقيم مجتمعهم، هذا الأمر غامض وملتبس (وأيضا) يتطلب توجهًا لتعلم القيادة، لا يمكن لقائد أن يقوم بتعليم ذلك لفريقه، يمكنك فقط نقل بعض الرسائل الرئيسية من خلال الكلمات والأفعال التى تشير إلى حتمية التعلم.

رؤى العمل، والخطط الإستراتيجية، يجب أن يتوافر لها تعريفات واضحة لفرص السوق حتى يمكن التركيز على دراسته.

يجب أن يراك الآخرون وأنت تقوم بزيارة الأسواق الرئيسية بصفة مستمرة، ليتضح لهم أن التعلم الحقيقى يكون هناك. وليس بالمنظور النمطى داخل مبنى المؤسسة الرئيسى.

يجب أن تكرر بشكل ثابت أهمية قيمة الاختلاف وأن تشير، على سبيل المثال، إلى أن الكلمات التى تستخدمها عادة (نتيجة التعود، والملاءمة) لجذب الناس والأسواق معًا (مثل أوروبا وآسيا) تتضمن على الأقل الكثير من الاختلافات أكثر من التطابقات.

هدف القيادة الدولية الرئيسى أن تقوم بتطوير ثقافة يتم التركيز فيها على استمرار التعلم فى المستقبل بالقدر نفسه الذى يتم فيه التركيز على المعرفة السائدة.

السياق :

من المتوقع أن يجابه فريقك بُعدًا «دوليا» خلال قيامه بأنشطته عن طريق واحدة من أربع طرائق، العملاء، والموردون، وشركاء العمل، أو من خلال عمليات داخلية بدول أخرى، وسيؤدى ذلك مباشرة إلى وجود تحد نشأ عن التعامل مع ثقافات عمل مختلفة، وبشكل رئيسى، فإنك تملك الخيار من بين اتجاهين :

– أن تقوم بعرض وجهة النظر التى ترى بأن أسلوب التعامل الداخلى للشركة هو المطبق فى أى مكان.

– أن تؤمن بأن العلاقات الدولية الناجحة تكون قائمة على احترام الاختلاف وقبوله.

هذه هى القيمة الجوهرية الثقافية التى يجب أن توضحها عندما تنخرط فى المعاملات الدولية، ولأن الموضع خاضع للاختيار الحر، فمن الممكن أن يكون مثارًا للجدل، خاصة إذا كانت السيطرة الغالبة للعمل للسوق المحلى. ومع ذلك، فمن الممكن أن تكون هناك أعمال قليلة محلية بالكامل، وحتى إذا كان التركيز على العملاء المحليين، فيجب أن تقوم المؤسسة بدراسة طريقتين لخفض قاعدة التكاليف من خلال استخدام موردين دوليين، وأيضا احتمال دخول منافسين جدد لأسواقها من دول أخرى .

خلاصة القول، هى أنه بالنسبة إلى الاقتصاد المعولم، لم يعد هذا خيارا بالنسبة إليك، ومع ذلك، فإنه خيار حقيقى لأنك ستظل دومًا تتقابل مع زملاء، سواء بسبب قلة الخبرة

أو الغطرسة المطلقة، ويؤمنون بأن العنصر الرئيسى للقيام بعمل على المستوى الدولى هو تطبيق نموذج عملهم المحلى أينما كانوا. كما يؤمنون أيضًا بأنهم لا يقدمون فقط المنتج أو الخدمة بعينها للأسواق الأخرى بل يعرضون أيضا ثقافتهم، وافتراضاتهم، علاوة على ذلك، إنجازاتهم، وأنهم يفترضون أنه أيا ما كان قد أوصلهم للنجاح داخل حدود أوطانهم، فإنهم سوف ينجحون فى أى مكان آخر.

التحدى

حتى تضع فريقك، أو مؤسستك على الخريطة الدولية، يجب أن تعطى الأولية لما تجهله. والكثير من الجدل حول العمل الدولى يمكن أن يتركز على نموذج العمل الإستراتيجى.

- **التصدير**، تجد المؤسسة أسواقا لمنتج قياسى دون تغيير تصميمه ليتلاءم مع الأسواق المحلية، وبالتالى فهى استثمارات محدودة فى بنية السوق المحلية.

- **الدولى**، الاستثمار محليا فى الأسواق، والمتطور فعليا عن طريق التصدير. هذا سيشمل تنقية محدودة للمنتجات أو تطويرها، لتناسب الأذواق المحلية.

- **العالمى**، توريد بضائع لكثير من البلدان، بمستوى نمطى مُصَنع حسب متطلبات سوق معينة، ومدعم من قبل كيانات محلية، حيث خلقت العولمة طلبًا موحدًا (مثل برامج الكمبيوتر)

«عالمية محلية» أو محلى بنكهة عالمية، على عكس «الدولى»، حيث يتم إنشاء المؤسسة بطريقة فعالة، كمؤسسة محلية تموج فيها الموارد العالمية والمنتجات والكفاءات مع المنتجات المخصصة للسوق المحلية.

ويعتبر تحدى اختيار أحد تلك النماذج، أو تغيير أحدهم بآخر، هو اعتبار منطقى، فمؤسستك تعمل بطبيعة الحال معتمدة على افتراضات تتبع على الأقل أحد هذه النماذج. ومع ذلك فإن تطبيق أحد هذه النماذج أو تشغيله ويفترض وجود مستوى ما من المعرفة، لا ينبغى أن يكون أمرًا مفروغًا منه، يقينًا بشأن ظروف السوق الدولية يجب تحديها، وبالتالى مما يجب عليك القيام به هو أن تكون مخالفًا لذلك عن طريق:

- تحدى الطريقة التى يتم بها التوجه إلى الأسواق الدولية.

- تحدى الطريقة التى يتناول بها فريقك الأسواق الدولية.

- إثارة نقاش حول ديناميكيات السوق الدولية.

واختلافك هنا أمر حيوى، فإذا أرادت أية منظمة أن تطور رأس مالها الفكرى، فسوف يكون ذلك فى مجال العمل الدولى، حيث يجب أن تتوافق أحيانًا مع مجموعة مبهرة من العناصر الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والقانونية التنافسية، وفى هذا السعى من أجل المعرفة، فأنت القائد الفكرى، ليس بادعاء المثالية، أو ادعاء المعرفة، ولكن بادعاء الجهل. وافتراض الجهل هو الذى يمكن أن يجعل من مؤسسة متطورة قيادة عقلانية، فهذا هو التحدى المستمر المناقض للوضع الراهن الذى يستسلم لفكرة عدم الوصول إلى وضعية الفهم التام.

النجاح

إن المزج بين التأكيد على قيمة الاختلاف، ونهج التناقض فى فهم الأشياء، قوىّ ومتقلب للغاية ويَحْتمل أن يساهم فى تكوين رؤية بعيدة المدى، فهو يمكنك من غرس الاتجاه لتطوير العمل الدولى داخل فريق عملك، بطريقة لا تقوم على نماذج معاملات (مع أنها فى نهاية المطاف يجب تطبيقها لأسباب عملية وإجرائية)، ولكنها بدلا من ذلك، تقوم على حساسية المسؤول تجاه التنوع الدولى والتغير، وهذه مهمة شاقة يواجهها القائد، لأن طبيعة العولمة المتزايدة والواضعة لاقتصاد القرن الحادى والعشرين، بالإضافة إلى العديد من المنتجات والأذواق المشتركة، يمكن لها أن تغرى فرق العمل للخوض فى افتراضات أن التقارب بين سلوك العملاء أمر لا مفر منه، لذا فسوف يقع على عاتقك:

- **تحديد الأولويات** ، تأكد دائما من أن أولوياتك الدولية واضحة وقابلة للإدارة، وغير مفتونة بحجم طموحات الفرص التى لا يمكن دعمها بالموارد.

- **تعلم**، ذكر فريقك دائما بأن كل شخص يعرف دائما القليل عن الأسواق الدولية، أو أقل مما يعتقدون أنهم يعرفون .

- **خذ الوقت الكافي**، ولا تتوقف عن استثمار وقتك الشخصي في الأسواق الرئيسية، فنجاح قيادتك أن تكون قدوة لهم فتنمية الفهم يأتي من المشاركة .

- **فكر دوليا** ، لا تفترض أن ما ينجح داخل السوق المحلية في وطنك يصلح أيضا لأي دولة أخرى، فإن الأمر ليس بهذه السهولة.

- **كن متواضعًا** ، توقع دائما أنك على خطأ وأنه سيتعين عليك تغيير المسار.

مقاييس نجاح القادة

- نمو المبيعات الدولية.

- وصولك إلى السوق المستهدفة داخل الأسواق الدولية.

- دخول أسواق جديدة خلال السنة ، أو الثلاث ، أو الخمس السنوات الأخيرة عكس ما هو مخطط له .

المعوقات:

لقد ذكرت سابقا المخاطر المحفوظة بالدخول إلى أسواق جديدة اعتمادًا على افتراضات السوق المحلية. إنها أخطار واضحة، ولكن هناك أخطار لا تقل خطورة تنجم عن الالتزام بالتأييد الحماسي المنوط لتطور السوق الدولية، منها:

- **تشجيع التطور الدولي**، علنا ودون فعل واضح، حيث لا يقابل الالتزام، أو حتى التعلم التزامًا مناظرًا للمورد؛ فالاستثمار الفاتر داخل السوق المستهدفة، ربما هو أسوأ من لا شيء.

- **المعرفة السطحية** ، حيث تكون أبحاث، ودراسات السوق غير كافية مما يؤدي إلى عوائق مرئية وغير مرئية لا يتم تقديرها .

- **عدم الالتزام بالخبرة المحلية**، حيث يتم تفويض الالتزام به بسبب نقص الاستثمار فى تمكين كبار العاملين والعمالة المحلية القادرة على تقديم خبرتها المعرفية بالسوق، وحيث يكون التعلم تابعًا لبقايا ثقافة الاغتراب .

- **العمل داخل أسواق كثيرة** ، حيث تؤدى حماسة استثمار الفرصة إلى «التجاوز»، عندما تحاول المؤسسة أن تأخذ على عاتقها أنشطة كثيرة مرة واحدة، فتنتشر القليل من مواردها فى أماكن جغرافية عديدة.

سلوكيات القائد الفعال

- ركز على التعلم، يجب أن تتأكد من أن فريقك المنوط به مسؤوليات دولية يدرك أن تعلم الأسواق الدولية أمر لا نهاية له.

- «كن واضحا» ، من الخطأ أن تفترض أن ما يفلح داخل بيئة عمل ما من الضرورى أن يكون أفضل خيار فى أى مكان.

- اعمل على أن تكون قدوة يحتذى بها، زُر الأسواق الرئيسية بانتظام لإثبات أن أفضل تعلم عن الأسواق يحدث داخل الأسواق نفسها.

- جدول استثمارك فى أسواق جديدة، لضمان الاقتراب من كل منها بشكل كامل وفعال، بدلا من معالجة الكثير من الأمور دفعة واحدة.

- اجعل أولويات الاستثمار فى العاملين المحليين ذوى المعرفة المحلية.

- راقب لغتك ولغة مؤسستك، وقم بتكييفها مع العصر، وقل على سبيل المثال: آسيا المحيط الهادى «بدلا من» الشرق الأقصى.

أولويات القيادة

يمكن أن ينحرف القائد بسهولة عن أولوياته - وحتى يتم التركيز عليهم، يجب أن تعرف من هم!

الهدف

يواجه قائد فريق العمل ما قد يبدو أحيانا مجموعة من التحديات المستمرة تحتاج إلى تحديد الأوليات مثل ، أمور، وموضوعات يومية، والتعامل مع ما هو غير متوقع، والإعداد لحضور اجتماعات مجدولة، ووضع تقارير، والمتابعة الدائمة لصندوق البريد الإلكتروني، وقضاء وقت كبير مع العاملين والشركاء الرئيسيين والعملاء.

ويكمن الخطر الأساسي عليك، وعلى أدائك هو أنك قد تتحول إلى مستقبل للأحداث، وأن تشعر، أو حتى ترى، بأنك تستجيب فقط لما هو واقع في اللحظة التالية، فالشعور، إذا كانت لديك القدرة على الأحداث. بأنك فاقد للتحكم في ذاتك هو شعور غير مريح، وهو شعور يجب عليك أن تتعلم كيف تتعرف عليه، والحل الإستراتيجي هو دائما أن تراجع الخطط الإستراتيجية لإدارة الوقت.ومع ذلك. لن يفلح نهج إدارة الوقت ولن يكون فعالاً، إذا لم يكن واضحًا فيما تدير وقتك فيه.

يجب أن يكون لك إطار عمل لأولوياتك العملية يخبرك باختيارات عن كيفية استثمار وقتك، وطاقتك.

السياق:

يعتبر تحديد الأولويات يومًا بيوم هو الأنسب عمليًا لتنفيذ رؤيتك، وخططك الإستراتيجية. وعند هذه النقطة تتقاطع رؤيتك لنفسك مع الطريقة التي تحدد بها فريقك وتديره. أثناء تحديد أولوياتك. وتتضمن:

- خلاصة رؤية مؤسستك.

- التركيز والإصرار على الأهداف.

- التذكير الدائم فى إستراتيجياتك الأساسية.

- قيادتك الشخصية.

- الرسائل التى تستخدمها لقيادة، وتحفيز فريقك.

- انتباهك لأهمية تحقيق إنجاز.

وسيظل ذلك قضية حاضرة دومًا، أن تتأكد من توازن هذه العوامل، وأنك لم تهتز من أحداث تؤدى إلى أنشطة قد تكون حسنة المقصد ولكنها هامشية.

التحدى

التحدى الحقيقى هو صلة القيادة بالإدارة، وإلى أى مدى تعتبر بوصفك قائدًا، «الإدارة» جزءًا من مسؤولياتك.

- **إذا كنت مديرًا** ، فالأمر يتعلق بالدور الذى تقوم به، وبالتدرج الوظيفى وبمنهج العمل، فالمؤسسات تضع وظائف فى تعريفها مدلول « الإدارة»؛ ولها مكان فى البناء التنظيمى هو «المديرون» يدخل فى التسلسل الهرمى الرسمى، أو غير الرسمى الخاص بالمؤسسة؛ ويتطلب الاشتراك فى عمليات محددة فى شئون العاملين، وقد يملك المدير أو لا يملك خطا إداريًا مباشرًا يحمله المسؤولية عن الآخرين، ومعظم زملاء العمل يعرفون من هم « المديرون» ويدركون أن المدير الجيد يمارس مهام أعمال محددة وتنظيمية على نحو فعال، على سبيل المثال أن ينظم عمليات التقييم فى الوقت المحدد، ويسجل نتائجها بأمانة.

- **أما إذا كنت قائدًا** فالأمر يتطلب تركيزا صائبًا على توزيع رسائلك على الناس ، بمعنى أن القائد يحتاج إلى صمام، فالقادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة عندما يريدون تحقيقها وكيفية تحقيقها، ويتم ذلك عن طريق إصدار عدد صغير من القرارات الرئيسية تتعلق ببناء المؤسسة، وفريق عملها؛ وعن الإعلام المتواصل ودون خطأ عن نهجهم تجاه أنشطة العمل اليومية فى ضوء معرفتهم بأن فريق العمل قادر على الأداء بامتياز عندما يكونون محفزين بدرجة كافية.

جوهر الموضوع :

- كونك مديرًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك لنفسك.

- كونك قائدًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك للآخرين.

سوف تحتاج إلى أن تكون مديرًا فعالا لتتعامل مع الشركات الضرورية، ومناهج عمل الفرق وإدارتها، أما بالنسبة إلى تجميع الرؤية والأهداف والخطة الإستراتيجية فأنت هنا قائد «أولا» ومدير «ثانيا» .

النجاح

بوصفك قائدًا ناجحًا، يجب أن تفهم أنه يوجد ست أولويات عملية رئيسية تفيد استخدامك لوقتك:

- **تطوير وايصال رؤية، وإستراتيجية واضحة وخطة إستراتيجية**، ففريقك سيحتاج إلى الإحساس بمعنى واضح للهدف. إنهم يريدون خطة اللعبة لذلك من واجبك أن تدافع عنها باستمرار، وتحاول تنشيطها وتشير دائما إلى جوهر الرؤية، والإستراتيجية فيها، فالمصداقية تصل إلى قيمتها العظمى بالدعم المستمر.

- **تنفيذ هيكل تنظيمي داعم**، من خلال تقييمك لفريق عملك أو هيكل مؤسستك لتتأكد من تركيزه على الكفاءات التى تحتاج إليها لتحقيق الأهداف، فهدفك الأول هو أن تضع الهيكل التنظيمى المناسب الذى يتيح لفريقك الفرصة العظمى للنجاح، وقد يترتب على ذلك حدوث تخفيض إجمالى للأنشطة، ففرق عمل كثيرة يكون أداؤها مخيبًا للآمال بسبب اعتقاد طموح، وخاطئ بلا محدودية قدراتها، الأمر الذى يؤدى إلى تقليل انتباهها إلى ما يهم فعلا.

- **التشديد على تسكين الوظائف الرئيسية بهيكل العمل بالكفاءات المناسبة، والقيم**، مناسبة العنصر البشرى على الوظيفة وليس مناسبة الوظيفة على العنصر البشرى! كما قيل لى ذات مرة، ويعد هذا صحيحًا، ولكن ما أسهل ألا تفعله ! فأنت لا تريد نسخًا منك - بل على العكس أنت سترحب بفريق يساهم أعضاؤه بشخصياتهم المميزة، أنت تريدهم أن يشاركوك فى قيمك وأن يتبنوا ما ترجحه من مواقف بشأن القضايا، ولكنك لا

تبحث عن خلق تماثل بشرى، وإنما مشاركة متماثلة فى الأهداف، فإذا لم تستطع وضع ثقتك فى فريقك عند هذا المستوى، فأنت لن تستطيع أن تفوض أحدهم أو تدعمه بطريقة فعالة .

– **إنشاء مستوى تكميلى من متخذى القرارات** ، يجب أن يعرف فريقك كيف تصنع القرارات، من تحتاج إلى مشاركته، وإلى أى مدى يمكن لهم المشاركة. هذه هى الركيزة الأساسية بالنسبة-إلى التمكين الشخصى ولبناء الفريق على حد سواء، فالقرارات التى تتخذها والطريقة التى تصنع بها تلك القرارات، تميز بشكل ملحوظ نوع فريقك الذى تشكله، ومدى الإحساس بالهوية فى داخل كل فرد منهم .

– **المراقبة الدائمة للأداء** ، أنت تراجع ، وتقيِّم النواحى المالية ، والإجرائية والخدمية أسبوعيًا، وشهريًا، و«ربع سنوىّ» بناء على العلامات الفارقة المتفق عليها فى عملك. هذه العلامات وأداؤها الفعلى يجب أن تتسم بالشفافية مع نشرها.

– **التحفيز الدائم**، أنت تفعل كل شىء فى مقدورك، لتشعر فريقك بالاحترام، والقيمة، وباستطاعتهم تحقيق أهدافهم.

مقاييس نجاح القادة

– التقدم فى المعالم الواردة بالخطة الإستراتيجية.

– هناك تناقض فى القضايا المفتوحة التى تنتظر قرارات، ربما يتم إدراجها فى الاجتماعات الإدارية الأسبوعية.

– الأهداف الأسبوعية، الربع سنوية ، والسنوية تم تحقيقها وتجاوزها.

المعوقات

عادة ما تكون هناك قلة من المخاطر ناتجة عن استمرار التركيز على الأهداف التى تم الاتفاق عليها. ومع ذلك، يحتاج كل قائد إلى أن يكون واعيًا وألا يسقط داخل فخين كبيرين:

- **أن يصبح ضيق الأفق فى مواجهة التغييرات فى الخطة الإستراتيجية،** بمعنى أن يكون تركيزه على تحقيق الأهداف المتفق عليها كبيرًا إلى الدرجة التى يغفل معها التغيرات التى طرأت على السوق (وبالتالى على الأهداف).

- **تجاهل موضوعات مهمة، ولكن ليست لها أولوية،** بمعنى أن تكون موجها بقوة صوب المهام الإستراتيجية الرئيسية إلى الدرجة التى تغفل فيها عن موضوعات تحتاج إلى اهتمام الإدارة ولكنها تبدو بعيدة، مع أن إغفالها دون حل قد يتسبب فى مشاكل حقيقية.

ربما يبدو هذا أداءً متوازنًا وصعبًا للغاية، ولكن مع مرور الوقت، وبالخبرة، فإن أفضل القادة يقومون بتطوير هوائيات حساسة للغاية لالتقاط إشارات الإنذار، ومنع أنفسهم من الوقوع فى هذه الفخاخ.

سلوكيات القائد الفعال

- ذكر نفسك، باستمرار، بأولويات القيادة الست.

- كن «جاهزًا» لتوضيح، وتدعيم رؤيتك، وخطط الإستراتيجية باستمرار أكثر مما تعتقد أنه ضرورى.

- راجع باستمرار الهيكل الوظيفى لمؤسستك للتأكد من أنه يركز على فرص العمل.

- راجع باستمرار مدى ملاءمة أداء فريقك لأهدافك.

- قيِّم ، بصفة دورية، ما إذا كانت آلية اتخاذ قراراتك تعمل على تفعيل القرارات التى تحتاجها وخلال الفترة الزمنية المطلوبة.

- التمس نتائج المعلومات المرتدة حول أدائك، وتأكد من أن فريقك يشعر بالتمكين والتحفيز لتحقيق الأهداف.

الجزء الثالث

فريقك القيادى

يتمثل الفريق الذى تقوده فى المجموعة التى تتبعك مباشرة. والتى سوف تقضى معها ساعات عمل سواء بشكل فردى، أو جماعى خلال أيام العمل، وذلك أكثر من أى مجموعة أخرى فى حياتك، بما فى ذلك عائلتك، وبوصفها مجموعةً فهى سوف تؤثر عليك، ويكون لها مغزى فى حياتك بأكملها، تجربتك فى العمل، وفاعليتك، ونجاح مؤسستك، أو فريقك، بالطبع يجعلك تشعر بالراحة.

معظم القادة يرثون فريقًا عند توليهم المسؤولية، وهذا لا يعنى فقط أعضاء الفريق، ولكن سلوكياتهم الجماعية، والفردية؛ لذلك يجب عليك تطبيق أسلوبك فى العمل الذى سوف تتبعه مع فريق أصبح تابعا لك.

فى هذه الحالة ، تحتاج إلى أن تضع الأسس التالية:

- مجموعة واضحة لتوقعات الأداء.
- معايير للسلوك الفردى، والجماعى.
- العلاقات الشخصية مع كل عضو من أعضاء الفريق.
- الهيكل التنظيمى للمؤسسة، والفريق كما تريده.
- ما إذا كان الأفراد التابعون لك يتناسبون مع الدور الذى تتوقعه منهم أم لا،
- ما إذا كنت بحاجة إلى تعيين فريق جديد أم لا .

إن علاقتك مع أعضاء فريقك يغلب عليها التناقض؛ بما أنك تتعامل مع أفراد تكرس لهم الكثير من الوقت، ولكن لا تستطيع توثيق علاقتك الشخصية بهم؛ لديك بدلا « من ذلك عمل يتطلب منك وضعه فى الحسبان؛ بجانب علاقة عمل مدفوعة تتطلب منك إقامة حواجز واضحة المعالم ومتميزة. لديك صداقة، ولكنها صداقة عمل، ولديها كثير من الأحاسيس وكثير من التحديات، التى تعلو وتنخفض، إلا أنه فى نهاية الأمر، عليك أن تترك العمل وراءك وترجع إلى منزك؛ والمنزل ليس دائما ببعيد أبدًا» فهو الملاذ الذى تلجأ إليه. لأنك بوصفك قائدًا يجب أن تحتفظ دائمًا بهذه الحواجز، وتعد تلك الحواجز ضرورية للمحافظة على التركيز؛ فإذا ما تعديتها وأدخلت هذا العامل الشخصى، فسوف يقوض قدرتك على التحكم فى أداء فريقك، وبالتالى : فعليك أن تعى جيدًا أن هذه العوامل الشخصية فى دورك بوصفك قائدًا قد تؤدى بك إلى العزلة، والشعور بالوحدة.

كيفية اختيار فريقك القيادى

فريقك القيادى هو المجموعة الرئيسية لزملاء العمل، والذى تقضى معهم معظم الوقت، تعريفهم واختيارهم إحدى الأولويات الرئيسية.

معدل التكرار – دورى، ولكن فى كثير من الأحيان أكثر مما كنت تتوقع.

المشاركون الرئيسيون – إلى حد كبير أنت وحدك فى ذلك.

تصنيف القيادة : القيادة السادسة

الهدف:

دعونا نبدأ بتحديد ما هو ليس «فريقًا قياديًا»؛ فهو لا يعنى:

– اختيار الأفراد الذين سوف يقدمون تقارير إلى الفريق أو إلى رئيس المؤسسة.

– تحديد من سيحضر الاجتماعات.

– تقرير من الذى سيحمل مسمى وظيفيًا يعنى مستوى معينًا من المسؤولية فى التسلسل الهرمى،

كل ذلك يمكن أن يكون نتائج، ومع ذلك؛ فتحديد الفريق يبدأ بعملائك؛ ثم الفريق الذى سوف يتعامل معهم؛ قد تكون مسؤوليتك عن العمل كاملة، أى تغطى المسئوليات كافة، وقد تكون . بدلا من ذلك، مسؤولا فقط عن خدمة العملاء، وقد يكون عملاؤك من الخارج، أو الداخل، وفى كلتا الحالتين، يجب أن يكون هدفك الأول هو تحليل نقاط المواجهة مع العميل، وتقييم ما إذا كان هيكلك يعكس احتياجات تتناسب مع الكفاءات الموجودة معك، والموارد المخصصة لها.

سينتج هذا النهج مراجعة للهيكل التنظيمى للمؤسسة، وبغض النظر عما إذا كان يلزمه تغييرا، أم لا، يجب مراجعته حتى تشعر بملكيتك له، وعند ذلك ينبغى تحديد الأدوار القيادية الرئيسية (أو إعادة تحديدها).

المرحلة الأخيرة هى تقييم الشخص المناسب لكل دور، وما إذا كانت عملية مناسبة«الشخص المناسب» سوف تؤدى إلى تغييرات فى الأشخاص الحاليين أم لا، إنه شرط أساسى لتلبية الهيكل الوظيفى لاحتياجات السوق الذى تتعامل معه المؤسسة، وأن تكيف الأشخاص على الوظائف، وليس الوظائف على الأشخاص. وهدفك هو ضمان وجود هيكل مناسب تواجه به المستهلكين مع مرؤوسيك المباشرين تناسب الوظائف التى يشغلونها، وليس وظائف مصممة خصيصا لتناسبهم.

السياق

هناك عدة عوامل أخرى سوف تؤثر على رؤية، أو مراجعة فريقك القيادى وتتضمن :

- تساؤلات أشمل عن الرؤية ، والاستراتيجية، والأهداف، وهل هى بحاجة إلى مراجعة هيكلية.
- تخطيط جداول زمنية تنظيمية، واستثنائية لاستعراض الاستراتيجيات، وكيف ترتبط بجدولك الزمنى فى مراجعة فريقك.
- الأداء الحالى للعمل ، هل هذا يوحى بتغيير استراتيجية الفريق؟
- تقييم فورى للفريق الذى ورثته، وهل يؤدى إلى مخاوف فورية؟
- المدى الذى يتطلبه تغيير البرامج على نطاق واسع، وهل سيؤثر ذلك على الهيكل التنظيمى وتكوين فريقك القيادى؟

إن إدارة هذه العوامل وتحقيق توزانها يتطلب إشرافًا عمليًا للأمور، والمشكلات بطريقة كبيرة، سوف يكون لديك فريق فى مكانه من اليوم الأول، وهذا الفريق وإعادة تحديده يجب أن يكون مرنًا ، ومستمرًا. ومن غير المحتمل أن يكون ثابتًا.

التحدى

• إذا كان فريقك القيادى ثابتا، فسوف يزرع ذلك عنصر الشك فى نفوسهم، وهناك تكون هذه المخاطرة مزعزعة للاستقرار ، حيث يهتم أعضاء الفريق بالدفاع عن مواقعهم الحالية أكثر من تركيزهم على المستقبل.

يجب أن تكون محددًا، وثابتا، ومن البداية يجب أن تحدد بوضوح، لا لبس فيه أن:

• فريقك القيادى لن يكون ثابتًا أبدًا.

• سوف تتم إعادة النظر فيه على ضوء الإستراتيجية، والأداء.

• سيتم تحديد الأدوار طبقا لاحتياجات السوق.

• التغيير طبيعى، وليس استثنائيًا.

ولعل هذا هو التحدى الأكبر الذى تحدد به فريقك، بمعنى أنهم يعبرون فى الوقت نفسه، عن الثبات والتغيير، و«كل» من الاستمرارية، والتكيف، وكذلك السلطة على حد سواء، ولتحقيق النجاح، يجب على المؤسسة إدراج التغيير كعملية طبيعية، وهذا ينطبق على الأقل على تشكيل ، وإعادة تشكيل فريقك القيادى والتزاماته.

النجاح

شعار النجاح فى تحديد فريقك القيادى هو الاتجاه الواقعى، بمعنى تقبل فكرة أن العمل فى تطوره يكون عرضة «دائمًا» للحاجة إلى التغيير، ولتحقيق أقصى قدر من النجاح سوف تحتاج إلى :

• وضع الإستراتيجية أولا – تفهم أن الهيكل التنظيمى، واختيار فريقك القيادى هما أداتا الإستراتيجية، وليس الغاية فى حد ذاتها.

• وضع الوظائف قبل الأشخاص، صمم الهيكل والفريق لتحقق النجاح، وليس من خلال الأفراد الذين لديك.

- لا تتورع عن تغيير تركيبة ، وأعضاء الفريق الذى ورثته.

- حافظ على مسافة خاصة فى العلاقات الشخصية، تذكر أن القدرة على اتخاذ قرارات صعبة خاصة بالهيكل التنظيمى، والفريق يهددها الإفراط فى العلاقات الودية.

- كن مرنًا، توقع أن هيكل فريقك القيادى وأعضائه سوف يتغير بشكل متكرر باستمرار وفق تعديل العمل طبقا لظروف السوق .

- اطلب المشورة، من أولئك الذين لديهم الخبرة فى تصميم المؤسسات، على سبيل المثال خبراء الموارد البشرية.

- استطلع رأى مديرك المباشر، أعلمه بكل ما يدور حتى لا تكون هناك مفاجآت.

فى كل الأوقات فريق العمل هو فريقك، أنت الذى كونته، تستطيع صياغته، وإعادة تشكيله، ومع هذه السيطرة تأتى المساءلة فى النهاية.

مقاييس نجاح القادة

- راجع هيكل فريقك القيادى، وتكوينه في غضون ثلاثة أشهر من قيامك بدورك القيادى الجديد.

- راجع فريقك القيادى خلال عملية التخطيط الإستراتيجى السنوية .

- ناقش مدى ملاءمة هيكل الفريق، وأعضائه على أساس ثابت مع رئيسك، كحد أدنى كل ستة أشهر.

المعوقات

يجب أن تكون مدركا على الأخص بالآتى:

- عدم فصل الهيكل عن الإستراتيجية، لأنه يهدد بتقويض مصداقية الإستراتيجية ويؤدى إلى التشكيك فى أهداف التركيز. .

- عدم إعادة النظر«عمليًا» فى الهيكل بصفة مستمرة؛ فالحفاظ على الهيكل والفريق يمكن أن يكون مريحًا، ولكن الاحتفاظ بهما لفترة طويلة قد يصبح عائقًا للتشغيل والأداء.

- عدم الاعتراف بمدى مساهمة الهيكل الوظيفى فى ضعف الأداء؛ فضعف تصميم الهيكل، وضعف اختيار المرؤوسين يمكن أن يؤدى إلى ضعف الأداء، والذى قد يؤدى بدوره إلى توجيه اللوم لعوامل أخرى.

يجب على القادة ألا يصمموا الهيكل ليتناسب أعضاء الفريق، والأكثر خطورة، يحتمل أن يكون غير موفق، قيامك بتعيينات جديدة قد تكون بشكل واضح ليست على أساس الجدارة. وقد يتضمن ذلك تعيين زملاء كنت قد عملت معهم فى السابق، فكثير من القادة يسعون إلى إيجاد ملاذ فى هؤلاء الزملاء لأنهم يكونون محل ثقة قد استغرقت سنوات لتطويرها، ولكن يجب أن تكون حذرًا فى إظهار أنك تمنح هؤلاء الزملاء أدوارًا تفضيلية أو حرية فى العمل، إذ قد يؤدى ذلك إلى انقسامات داخلية ويترك الباب مفتوحًا أمام التحديات المتعلقة بالنزاهة.

سلوكيات القائد الفعال

- تذكر أن فريقك ليس هو الغاية فى حد ذاته، فتكوينه يعد استعراضًا دقيقًا لتوجهات إستراتيجيتك، ومتطلبات الهيكلة.

- تأكد أنك تصمِّم هيكلك أولا وتحدد الوظائف ذات الصلة. ثانيًا - لا تصمم هيكلاً يناسب الوظائف.

- ذكر فريقك القيادى دائما بأنك أداة تغيير ولا يوجد شىء مقدس ، بما فى ذلك هيكل الفريق الذى هم جزء منه.

- تعلم كيفية التعرف على المشاكل المتكررة الناجمة عن هيكل غير فعال أو عن عضو في الفريق بدلا من العوامل العملية.

كيفية إدارة فريقك القيادى

تعريف فريقك القيادى لا يختلف عن أى فريق آخر؛ فهو يحتاج إلى قواعد للارتباط بالعمل بشكل فعال.

معدل التكرار – بصفة مستمرة، خاصة الاجتماعات الأسبوعية.

المشاركون الرئيسيون – المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة **

الهدف

يتسم فريقك القيادى بأهمية كبرى فى عدد من الجوانب المهمة :

- تعتمد على كل عضو من الفريق لتوضيح القيم الجوهرية، وشرح الإجراءات الأساسية، لمجموعته أو مجموعتها.
- تعتمد على كل عضو من الفريق لطرح القضايا ذات الأهمية التى يجب أن تكون على علم بها.
- فريق القيادة العليا آلية دعم مهم بالنسبة لك للحفاظ على المصداقية مع الجماعات الرئيسية، وعلى سبيل المثال، الشركاء، والموردين وخاصة رئيسك المباشر.
- من تختاره ليكون ضمن فريقك المباشر، وكيف تعمل على إدارته يبعث إشارات مهمة للمؤسسة ككل حول الالتزام بدوافعك، وسلوكك وقيمك.
- تماسك القيادة العليا فى الفريق من خلال تماسك رسالته يلعب دورًا رئيسيًا فى دعم مصداقية ، وإستراتيجية المؤسسة.

طريقة عمل الفريق، كيف يجتمع، ويتفاعل، ويعرض نفسه، هو ما يحدد طريقة المتابعة ومعاييرها التى سوف تميل إليها المؤسسة، حتى لو كانت مخادعة.

يجب أن تعى، أن كل من هم فى القيادة العليا لفريقك هم سفراء لك، وأن أفعالهم سوف تنعكس عليك إذاً، فريقك هو امتداد مهم لك، وبالتالى فكيفية إدارة هذا اللفيف من السفراء يصبح جانبًا «مهمًا» فى إنجاز أدائك ككل. وهدفك من قيادة فريقك هو خلق مجموعة كاملة تمثل وجهة نظر موحدة للأهداف، والإستراتيجية والقيم.

السياق

يعمل الفريق بأقصى قدر من الفاعلية عندما يكون لكل عضو فيه سلطة فى منطقته، فى هذه الجزئية يتحدد نهجك، يجب أن تكون متواضعًا لتقول، وتؤمن، بأن كلا من المرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة، هم أكثر حرفية منك، ويجب أن تعى أن دورك ليس أن تكون الخبير فى كل شىء، وملك كل العصور، ولكن أن تمكن كل فرد فى فريقك من أن يكون نجمًا، هذا النهج من المرجح أن يكون ذا مصداقية فى الحالات الآتية :

- أن يكون واضحا أنك تراعى المعرفة الخاصة للأفراد، وأنك لا تتحدى خبراتهم بل مبرراتهم تعلن على الملأ أن دورك ليس أن تكون خبيرًا.

- استخدام التفويض الموسع، وأسلوب حل القضايا يساعدك فى هذه العملية؛ فالدور الكبير لقائد فعال هو المساعدة فى حل المشاكل، ولكن عندما ينظر إليك بوصفك حلالاً للمشاكل فى المقام الأول، تخلق ثقافة التبعية مما يقوض التخصص لأعضاء الفريق، ومعها فاعلية الفريق ككل، وعن طريق تفويض المسئوليات فى المقام الأول لأعضاء فريقك، وبتحديد أنك تتوقع تدخلك لحل المشاكل باعتبارك ملاذًا أخيرًا. فإنك بذلك تمكن أعضاء فريقك من كسب احترام ذاتهم داخليًا وخارجيًا ، وفى بعض الأحيان، يعنى ذلك أن تسمح بالقرارات التى قد لا توافق عليها، ولكن المسئولية التى يكتسبها أعضاء الفريق تفوق الجانب السلبى لهذا القرار.

التحدى

التحدى الكبير للفريق هو إدارة الصراع؛ فالخلاف الصريح، والبناء هو صحّى ويجب تشجيعه، أما ما ينبغى عدم تشجيعه موقف المعارضة لوجهات النظر المختلفة، والذى يزداد رسوخًا من خلال المناقشة، ويشكل موقفًا متناميًا، بحيث تصبح عملية المعارضة هى قضية أكثر من القضية الأساسية نفسها! فى هذه الظروف يجب الوقوف بحزم، واستخلاص النقاط الحقيقية للخلاف، وتحدى المتنازعين لحل القضية بناء على استخلاصك للحقائق، والنتيجة المثالية هو القرار الذى يتم الاتفاق عليه، مع أنك لم تتراجع، وسوف يعى فريقك ذلك، عن طريق فرض قرارك إذا لزم الأمر، وفى هذا الشأن، كما هو الحال فى جميع جوانب إدارة الفريق، فإن القيادة الفعالة تعرف كيفية التحرك، ومتى.

النجاح :

حتى يكون الفريق فعلا، يجب أن يكون فريقا عمليًا، وليس مجرد اسم، وهناك بعض الأساليب الفنية التى يمكنك اعتمادها لضمان أن فريقك يعمل بطريقة فعالة.

- عقد اجتماعات منتظمة، يجب أن يجتمع فريقك فى مواعيد منتظمة، ومن الأفضل أسبوعًا، فى يوم ووقت يناسب الاجتماعات الدورية للمؤسسة، مثل هذه الاجتماعات الدورية، ينبغى وضع القواعد الأساسية بشكل واضح، والقاعدة الأساسية أنه لا ينبغى الوقوف فى وجه أى عضو فى الفريق يعبر عن وجهة نظره فى أى موضوع أو عمل.

- القضايا المثارة فى الاجتماعات، يجب فصل الفريق عن المناقشات العميقة للقضايا الأساسية (والتى قد يدخل فيها أيضا مرؤوسون آخرون)، وعليك أن تشعر متى يجب أن ترأس هذه الاجتماعات بنفسك، أو يرأسها أحد شاغلى الوظائف الرئيسية، وبالطبع، عندما يجب الامتناع عن الحضور، يجب أن ينظر الفريق والقادة إلى شاغلى الوظائف الرئيسية على أنهم قادة ، إلا أنه يمكن إعاقة ذلك إذا كنت تهيمن على كل الإجراءات.

- الاجتماعات الفردية (١ - ١) - اجتماعات المجموعة يجب أن تستكمل باجتماعات منتظمة بينك وبين مرؤوسيك المباشرين، ومن الواضح أن ذلك يخدم غرض رصد التقدم المحرز بانتظام على الأهداف الرئيسية، ويسمح كذلك بمناقشة أوسع للعمل وأدائه، هذه

اللقاءات الفردية سوف تسهم فى أداء الفريق بشكل عام، لأنها سوف تساعد على تأمين سلسلة من العلاقات الفردية التى يقوم عليها الفريق.

- اللقاءات خارج موقع العمل، يمكن أيضا أن يعزز الفريق بالاستخدام الدقيق للفرص المتاحة خلال الأيام التى يقضيها خارج الموقع لفترات طويلة للتحليل والتفكير دون عائق، وإذا وضعنا جانبًا طبيعتهم، فإن ذلك سوف يعمق أواصر العلاقة، والأداء عن طريق التفكير بعيدا عن أماكن عملهم، وتأكيد علاقات شخصية أقوى.

مقاييس نجاح القادة

- اجتماعات منتظمة لفريق القادة تعقد أسبوعيًا.
- قضاء أيام خارج الموقع، ويفضل مرة على الأقل سنويًا.
- لقاءات فردية مرة شهريًا.

المعوقات

بادئ ذى بدء، عامل فريقك باعتباره فريقًا؛ فإذا تفرق الفريق إلى مجموعة من الأفراد تعمل فى اتجاهات مختلفة، أو تتنافس مع بعضها؛ سوف يتم فقدان التركيز على الأداء، ومن المرجح أن تكون فاعلية الفريق فى خطر فى حالة ما :

- إذا عاملت كل فرد بطريقة مختلفة.
- إذا ظهر أنك تتخذ قرارات عشوائية .
- إذا فشلت فى عقد اجتماعات منتظمة وغيرها من أحداث تطور الفريق.
- التجاهل المستمر لنصائح الزملاء، وتطبيق أسلوب استبدادى فى صنع القرار.

إن عملية تطوير الفريق صعبة، والقادة سوف يجربون حتمًا بعض عناصر التشكيل، والإقصاء، والمعيار، والأداء فى تطوير فريقهم القيادى، كما أن تجنب معظم المعوقات الواضحة يتطلب اهتمامًا دؤوبًا بتفاصيل إدارة الفريق.

سلوكيات القائد الفعال

- انظر لفريقك باعتباره مجموعةً من السفراء.
- شجع كل فرد فى الفريق بطرائق مختلفة على الاعتقاد، وفهم أنهم أبطال ومناصرة احتياجات العميل، وعليهم استيعاب ذلك الفهم.
- ضع توقعات واضحة لسلوك الفريق، فى كل من الاجتماعات العادية، أو العلاقات الشخصية.
- ابذل جهدًا لتأكيد اعتمادك على مهارات المتخصصين فى فريقك.
- شجع النقاش الصحى، ولكن ثبط العقليات المنغلقة، والعصبيات.
- تذكر أن العمل الناجح أكبر دائمًا من أجزائه المتفرقة، وأن هذا يعتمد على التعاون البناء.
- نظم مناسبات اجتماعية دورية تجمع أعضاء الفريق معًا فى جو غير رسمى، وحتى إذا كان الحديث عن العمل، فإن مثل هذه اللقاءات تساعد على تقوية العلاقات عن طريق إزالة المظاهر الخادعة الموجودة فى مكان العمل.

اللقاءات الفردية

تعبير اللقاءات الفردية يشير إلى اجتماع دورى يتم بين شخصين لا ثالث لهما، وغير قابل للمقاطعة، وهذه الجلسة جزء من إستراتيجية إدارة الأداء، وتبادل المعلومات.

معدل التكرار – شهرى.

المشاركون الرئيسيون – المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة: ❋❋❋

الهدف

الغرض العام من إستراتيجية اتصالك هى تأكيد أن رؤية مؤسستك وغاياتها، وأهدافها الإستراتيجية تصل لكل من يريد الاستماع إليها، وأنه يتم توصيلها باستمرار، وبكثافة تجعل من الواضح أنها جادة وموثوق فيها.

الالتزام بتقديم مثل هذه الرسائل لمجموعة كبيرة من المرؤوسين متطلب، ومضيعة للوقت، ولكنه ضرورى إذا كان يجب أن تكون الإستراتيجية والأهداف ذات مصداقية.

إن أحد العناصر الأساسية للأداء الفعال هى التأكد من أن أداء كل أعضاء الفريق يتم عند مستوى يتناسب مع جوهر أدوارهم، والأهداف التى تم تحديدها لدعم إستراتيجية الفريق.

اللقاءات الفردية تتم وجها لوجه بين شخصين لتحقيق المستهدفات الخاصة بإدارة الأداء وتبادل المعلومات، وتمثل هذه اللقاءات اعترافًا بأن الأداء الفعال لوحدة المشروع يعتمد عليك من خلال إقرار إستراتيجيات تجعل الفريق مترابطًا كفريق عمل، وتبنى أيضًا أساسًا لعلاقات شخصية ناجحة بين فرد وآخر.

وأنت تستخدم اللقاءات الفردية اجعل تبادل المعلومات، والتغذية المرتدة للأداء واضحة وفعالة.

السياق:

- اللقاءات الفردية هى جزء من إستراتيجياتك الخاصة بالأداء، وتبادل المعلومات، وتشمل :
- لقاءات منتظمة مع مرؤوسيك المباشرين.
- وسائل اتصال / تحديثات منتظمة مع جميع أفراد طاقم العمل عن طريق البريد الإلكترونى.
- الاشتراك فى الاجتماعات العادية للمرؤوسين، تكرار ذلك يعتمد على مقياس الهيكل الجغرافى للمؤسسة.
- الإجازات العرضية للمرؤوسين المباشرين.
- رد الفعل المستمر، كتابة وشفهيًا.
- تقييم سنوى رسمىّ.

اللقاءات الفردية تأخذ مكانها باعتبارها أداة رئيسية لتخصيص، وتنظيم الاتصالات وتوحيدها، وإدارة الأداء.

التحدى

سوف يدرك جميع أعضاء الفريق أن موقعهم يعتمد على كل من أدائهم الفردى، ومدى فاعلية علاقاتهم برئيسهم، وسوف يملأ البعض أذنيك بوجهات نظرهم الخاصة متمنين كسب نفوذ لا يناسبهم. بعض القادة يفضلون هذا الأسلوب، ويلعبون على خلافات الفريق، ويحرضون الأعضاء ضد بعضهم بعضًا، ومن ثم يستمد القائد فعاليته من التوتر بين الأشخاص، الأسلوب البديل هو المساواة بين الجميع، ولذلك ينتظر منك:

- معاملة جميع الأعضاء بالتساوى.
- منح الاحترام لكل فرد بما يعادل منطقية، رأيه وصحته.
- التأكيد على أن عمليات صنع القرار تنطبق دائمًا على كل أعضاء الفريق.
- تشجيع النقاش الصحّى، والمفتوح الذى يتم فيه احترام الاختلاف فى الرأى ومناقشته بدقة، وليس بحقد.

وباتباعك أسلوب اللقاءات الفردية على أساس منتظم، سوف يوفر بناء يلبى الحاجة للاتصال المنتظم، والمعلومات المرتدة المتسقة مع جميع أعضاء فريقك على أسس مشتركة.

النجاح

هناك أربعة عناصر رئيسية فى اللقاءات الفردية الفعالة:

- مناقشة عامة عن « كيف تسير الأمور» ، قد يبدو هذا غامضًا، ولكن الهدف هو إتاحة الفرصة لمعرفة التغيرات فى المؤسسة، وخاصة العلاقات الشخصية، والأهم، السماح للفرد بإثارة المخاوف، والقضايا.
- استعراض الأهداف الشخصية، فيجب تحديد الأهداف العامة ككل، ومن غير المرجح مراجعتها تحديدا على أساس شهرى، ومع ذلك توفر اللقاءات الفردية الفرصة للمراجعة الانتقائية، لأن مصلحتك الشخصية، ومصلحة موظفيك تقتضى ذلك للوصول لأهدافك، كما أن مشاكل الأداء يتم التعامل معها على الفور.
- مناقشة قضايا العمل الراهنة، وهى قضايا تتغير باختلاف الوقت، والأساس أن نتعامل معها بحسب أهميتها بما يضيف قيمة للمناقشة وتحقق الفوائد التالية:

– يرى زملاؤك أنك تنخرط فى مجال تخصصهم.

– يمكنك أن تنتهز الفرصة، لتتعلم المهارات والمعرفة من الآخرين.

– يمكنك انتهاز الفرصة لتقوية أسس الإستراتيجية.

- تعزز من توجهاتك لحل المشاكل، واتخاذ القرار.

- مناقشة التقارير المباشرة للمستوى التالى من المرؤوسين أى التابعين لك مباشرة، سيقود هذا لعدة اتجاهات ولكن سيكون هناك فائدتان رئيسيتان:

- يوفر لك رؤية ثاقبة لأداء الجماعة، والتى قد تكون محور تفكيرك عن التخطيط للقيادة.

- الأخذ بما تتضمنه التقارير المباشرة عن مشاكل الأداء التى تواجههم.

- من الضرورى تسجيل النقاط الواردة فى اللقاءات الفردية كتابة، ومتابعة تنفيذها خلال فترة لا تتجاوز الاجتماع الشهرى التالى :

مقاييس نجاح القادة

- عدد اللقاءات الفردية المنعقدة فى العام للمرؤوسين المباشرين.

- المحاضر المسجلة بعد كل اجتماع ، ومراجعتها فى الاجتماع التالى.

- يتم إجراء تقييم مستقل من قبل المدير التنفيذى للموارد البشرية عما إذا كان قد تم حل مشاكل الأداء أم لا.

المعوقات

إذا كانت اللقاءات الفردية حيوية بالنسبة إلى أداء الإدارة، والاتصالات، عقدها، أو عقدها بشكل غير منتظم، سوف يقوض الالتزام فى الأداء، وهناك ثلاث مخاطر بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية:

- أن تلغيها عادة أو لا تعقدها على الإطلاق، ولتجنب ذلك يجب أن تدرب نفسك على إدراك أهميتها، مثل التقارير المالية الشهرية، والتى ينجزها فريق المحاسبين والتى غالبا ما تكون غير قابلة للتفاوض.

• ينقص اللقاءات الفردية هيكل أعمال أو جدولها، وهذا إشارة إلى أنها تعنى القليل، لذلك يجب دائمًا التأكد من أنه قد تم تزويد أعضاء الفريق بقائمة جدول الأعمال.

• أن يفاخر القائد بإنجازاته الشخصية، مما قد يثير الشعور بعدم الراحة، كما أن تجنبها يثير احتمال تدنى الأداء؛ وبالتالى، إذا كانت المواجهة يجب أخذها فى الاعتبار يكون من الضرورى عندئذ تقديم الملاحظات، والنتائج للسلطة المعنية بالموارد البشرية.

سلوكيات القائد الفعال

• نذكر أن اللقاءات الفردية ترسل إشارة مهمة عن مدى التزامك بالتواصل والمعلومات المرتدة، لذا يجب تنظيمها على الأقل على أساس شهرى، وعلى أساس دورى متجدد كل ستة أشهر على الأقل.

• السماح على الأقل بمدة ساعة لكل جلسة، حيث إن أقل من ذلك الوقت يحول دون المناقشات التفصيلية.

• تأكد أن اللقاءات الفردية يتم إرسالها لأفراد الفريق الموجودين فى الخارج، فبالنسبة إلى هؤلاء الذين قد يشعرون أنهم مستبعدون تصبح هذه اللقاءات الفردية أكثر أهمية.

• أعد جميع اللقاءات الفردية بوضع قائمة من النقاط للمناقشة (جدول أعمال) لضمان وجود أجندة، بما فى ذلك استعراض ما تم تنفيذه من الجلسة السابقة.

• إذا كان من المرجح أن يتضمن الاجتماع نتائج الأداء، فربما تكون بحاجة إلى مناقشتها مع مسئول الموارد البشرية، وقد يكون تقييمك الشخصى للنتائج صعبًا بعض الشىء؛ بالتالى فإن مناقشتها مع خبير مسئول قد يؤكد لك أن قلقك يستند إلى أساس سليم، هذا بالإضافة إلى اختبار مدى فاعلية وحساسية توجهاتك.

• شجع مرؤوسيك المباشرين لإبداء الرأى عنك، وعن الدور الذى تقوم به، فالتعليقات المتبادلة سوف تخلق جوًا من الثقة، مما يؤدى بدوره إلى تسهيل مناقشة أكثر انفتاحًا للقضايا.

• تأكد أن اللقاءات الفردية تنعقد فى بيئة خاصة وأنها لن تسبب إزعاجًا لك.

فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك

إن مجال خبرتك الرئيسية هو القيادة – عدا ذلك، يجب أن يكون هدفك إيجاد فريق من الأفراد ذوى المهارات العالية التى تفوقك.

معدل التكرار – كل تفاعل شخصى!

المشاركون الرئيسيون – المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف

أيا كان الفريق المسئول منك، وفى أى مستوى، وأى عمل، وفى أية وظيفة، فمن الضرورى للغاية ألا تخلط بين المهارات القيادية لديهم والمهارات الوظيفية، فالقيادة فن يتطلب فهمًا مكثفًا، وتنمية، وممارسة عبر مجموعة واسعة من الأنشطة الشخصية المتداخلة، فالقيادة هى انضباط خاص بها، وليست البديل للمهارات الفنية الكبيرة جدًا والتفصيلية المطلوبة عادة فى أى جزء محدد من الأعمال.

وقد أشرت فى مكان آخر إلى مدى أهمية الأولوية فى اختيارك الأفراد الذين سوف تلحقهم بفريقك، وبالأهمية نفسها، أيضا يكون اختيارك للأفراد الذين هم أكثر خبرة منك فى مجال تخصصهم؛ وأيضا وبالأهمية نفسها للحفاظ على فاعلية فريقك يكون التأكيد بصورة شخصية وعلنية على أن تلك المهارات واضحة، ومعترف بها.

السياق

فى بعض الأحيان (وربما فى كثير من الأحيان)، يعد أسلوب تقييم الكفاءة مؤلما، فاتخاذ القرارات بنفسك، أو تفويض تلك العملية إلى أشخاص بعينهم أبسط بكثير من موازنة معرفة جماعات متفاوتة، ولكن إذا اتبعت هذا النهج الصحيح، سيشعر أعضاء فريقك بأنهم يساهمون عند الطلب، وإذا كان بإمكانك أن تركز على تحقيق ذلك، فإنهم سوف يدركون أن اختيارك مبنىّ على مهارتهم فى المقام الأول بجانب خبراتهم، وليس بسبب الأقدمية، أو اسم الوظيفة ومما يثير فيهم شعور الرضا بقيمتهم الذاتية.

وبتطبيق هذا المنهج، فسوف تدرك أن القيادة ليست فى أنك تعرف أكثر من فريقك، على العكس من ذلك، فإنها تعنى التواضع بالاعتراف أنك تعرف أقل، كما أنها لا تعنى أيضا أن تكون المثل للقائد الذى يمتلك جميع الأجوبة، ولكنها تعنى أداءك المتميز فى التنسيق بين الرؤية الجماعية فوق المتوسطة، وتعنى قدرتك على تحدى تحقيق توازنٍ يكون مستحيلا أحيانًا، وأنه مع ضرورة وجودك فى المقدمة، والتأكيد على شخصيتك المؤثرة حتى تحفز على تحقيق الرؤية، والهدف، إلا أنك يجب أن تظل فى الخلفية الثقافية.

التحدى

العديد من الأعمال التجارية متعددة الأوجه ومعقدة، وحتى إذا كانت من الموضوعات اليومية فهى تتطلب ردودًا معقدة ومتطورة، وفى معظم الأحيان، نجد أن الأداء المتفوق يقدم من قبل المنظمات التى فكرت فى هذه المواضيع بدقة، ولكن ما تعرفه أيضًا هو أن الكثير من هذه الاستجابات المتطورة تتم على نحو متزايد من السرعة، فنحن باعتبارنا كبار قيادات الأعمال نواجه التحدى المتمثل فى تقديم الإجابات الأكثر تعقيدًا بأقصى سرعة.

هناك نوعان من أساليب القيادة البديلة لمواجهة هذا التحدى، والتى أعتقد أنها من المرجح على نحو متزايد ألا تكون فعالة.

- **القائد الموجه**، هو الشخص الذى ربما قد قابلناه جديدًا ، والذى لا يكتفى باستخدام منصب القيادة باعتباره منبرًا كبيرًا للتعبير عن الآراء، ولكنه، أيضا يحب توجيه ما يحدث، وهو الشخص الذى يتولد لديه الاعتقاد أن القيادة توزع تجربتها عبر الميادين جميعًا، وأن سبب وجودها هو أسلوب الأداء، وأنه يحتل مركز السائق، ويشاهد دائمًا وهو يتخذ القرارات.

مثل هذه القيادة القائمة على الذات، وقوة الإرادة، فى حين قد تكون فعالة للغاية على مستوى قرارات الفرد، فإنها تكون بعيدة عن تفاصيل المعرفة المطلوبة لمجابهة قضايا متعدِّدة.

• **القائد الذى يفوض المسؤولية** ، هو الذى يعتقد أن عملية التفويض هى شعار التحرر، ولكنه مع إدراكه للتأثير الحماسى لتفويض المسؤولية لأحد الأفراد، قد يتجاهل المؤازرة القوية التى تنتج عن توحيد مهارات فردية مختلفة ومتعاونة (والتى تتطلب بعض القيود على هذا التفويض). وبدلا من ذلك، ولمجابهة هذه التحديات المعقدة يجب أن يوجد اتجاه يجمع بين المعرفة، والخبرة عبر آراء شاملة، وليست تسلسلية.

النجاح

إن المشاركة الناجحة للمعرفة لا تعنى أن تعبر المنظمات عن مدى الثقة بالعقول، والتى قد يصيبها الشلل نتيجة كثافة التحليل المستمر، ولا يعنى كذلك أن اتخاذ القرار يتم من قبل لجنة دائمة، ولكنه يعنى أنه فى مواجهة القضايا يجب أن يتوقع فريقك العمل فى ضوء المبادئ التالية:

• **التركيز على المستهلكين**: يجب التركيز، أولا، على مبدأ أن القضايا لا ينبغى أبدا أن ينظر إليها فى سياق إدارى مصلحى، ولكن ضرورة التركيز على نطاق العمل مع التوجه إلى المستهلكين.

• **المرونة**، التأكد من أنه مع إدراك أن الفريق بأكمله بالتحديات الرئيسية الحالية، يجب أن يدرك أيضا أن حل المشاكل دائمًا، سوف يكون بالاعتماد على المهارات المطلوبة لكل حالة على حدة.

• **الفرق المتخصصة** ، أن تنشىء فرقًا فعالة متخصصة المرة تلو الأخرى للتعامل مع التحديات المستمرة.

• **التعليمات**، توجيه تعليمات إلى هذه الفرق مع توفير جدول زمنى واضح لتقديم الحلول المقترحة.

• **دورك**، تحدده على أنك المنظم، والذى سوف يقوم بالتقييم النهائى، ولكنك لا تلعب دور المحرك، والمحلل الرئيسى.

• **إزالة العقبات**، عليك التأكد من أن تتم إزالة أى مصدر يتسبب فى إرباك، وتقييد العمل، وسوف يعزز هذا الاتجاه الطريقة التى تمكن من خلالها أعضاء الفريق من العمل معًا، فعندما يرون أن مشاركتهم فى حل المشاكل تعتمد على قدرتهم على المساهمة، فسوف يكتسبون - تدريجيًا- مزيدًا من الاحترام لمهارة كل منهم، بالإضافة إلى إدراك المدى الذى يمكنهم التعلم من زملائهم، أى إن قيمتهم الخاصة تستمد من تكاملهم مع بعضهم.

مقاييس نجاح القادة

- المدى الذى يقدم فيه أعضاء فريقك الحلول بدلا من المشاكل.
- السرعة التى يتم بها حل الموضوعات.
- عدد الموضوعات التى لم تحل فى أى وقت من قبل أى شخص.

المعوقات

هناك توازن ينبغى تحقيقه بين تبادل الأفكار، وصنع القرار، الكثير من الأول يمكن أن يعيق الثانى! وفى حين أن أعضاء الفريق يريدون (ويستحقون) احترام مهاراتهم الخاصة، فإنهم يريدون أيضًا أن يروا فاعلية اتخاذ القرارات، فمن غير المرجح أن يتأثروا بأسلوب قيادة متواضع جدًا يحترم آراء الآخرين، ولكنه يؤدى إلى تجنب حل المسألة، لذلك يجب تجنب ما يلى:

- الإفراط فى اتخاذ القرارات التوافقية، حيث يتم بذل وقت أكثر من اللازم فى التوفيق بين الآراء المتضاربة.
- ثقافة احترام الرأى الآخر بما يعنى أن كل شخص يعرض رأيه فى كل شىء.

- الشعور بأن أعضاء فريقك من ذوى التخصص الوظيفى، وبالتالى فلا يتوقع منهم إظهار خصائص القيادة.

هذا توازن صعب، ولكن إذا كنت قائدًا فعالا، فسوف تدرك متى تشجع إبداء الرأى، أو متى تفرض قرارك، ومتى تشجع، أو متى تنهى مناقشة، أو متى تتراجع إلى الوراء ومتى تتقدم فيما يخص موضوعًا ما،

سلوكيات القائد الفعال

- مهما يبلغ من كثرة تعبيرك عن قدرتك الذاتية فى القيادة لدفع عجلة العمل إلى الأمام، فلا تعلن أنك تملك جميع الأجوبة، اذكر بدلا من ذلك أنك موجود لتوفر إطار (ثقافة عمل) ليجد الآخرون الحلول.

- حاول استبعاد نفسك، كلما أمكن من العمليات المباشرة التى تستخدم بغرض معالجة الموضوعات (إلا فى حالة ما إذا كانت هذه الموضوعات ذات طبيعة إستراتيجية، بحيث يصبح غيابك نوعًا من عدم المبالاة). قف بعيدًا، ودع الخبراء يقودون.

- استخدام اللقاءات الفردية مع مرؤوسيك المباشرين، للتعرف على مجالات تخصصهم الوظيفى ، دعهم يشعرون أنك ترغب فى التعلم منهم ، وأنك تنظر إليهم على أن لديهم دورًا أساسيًا فى عملهم.

- احرص على الاعتماد على المتخصصين بدلا من الموظفين الدائمين لمجابهة الموضوعات بحيث تستخدم دائما المهارات التى تحتاجها لمواجهة التحدى.

- اعترف على الملأ بالنجاح الذى يحرزه فريقك، ولا تنسب لنفسك نجاح أفكار الآخرين.

أعضاء الفريق فى بلدان أخرى

بعض القادة لديهم مرؤوسون مباشرون فى بلدان أخرى، وهذا يمثل تحديات بالنسبة إلى المسافات، والاختلاف فى الوقت مما يتطلب حكمة واهتمامًا خاصًا.

معدل التكرار – متقطع

المشاركون الرئيسيون – غالبا عدد محدود من المرؤوسين المباشرين

تصنيف القيادة: ❋❋

الهدف

عندما يقيم أى شخص فى بلد بعيدًا عن مقر شركته، خاصة إذا كان هناك فرق واضح فى التوقيت عندما يقيم سوف يدرك أن ذلك يمثل خبرة كبيرة، ومهمة، وقد يمثل ذلك انطلاقة بعيدة عن بيروقراطية المركز الرئيسى، بجانب الإحساس الكبير بالريادة فى الأعمال نتيجة القرب من الأسواق النامية، كما قد تكون فرصة للحصول على خبرة تجارية كبيرة عن طريق إدارة مهام (الموارد البشرية، والمرافق ، والماليات) ، والتى تعد من الخدمات الأساسية فى المركز الرئيسى.

كما أنه من الممكن أن يكون لتلك الخبرة نواحٍ سلبية:

– بالنسبة إلى العضو المحلى فى الفريق، وتحديات اختلاف ثقافة الأعمال، والمعرفة، وكذا اللغة، والجهل بثقافة البلد الأصلى للمؤسسة.

– بالنسبة إلى أعضاء الفريق المغتربين، تحدى ثقافة البلد التى يقيم فيها، وممارساتها التجارية، بجانب العزلة بعيدًا عن مركز جاذبية البلد الأصلى للمؤسسة، إضافة إلى البعد عن مكان إقامة العائلة.

بوصفك قائدًا لفريق متمركز عبر البحار، فأنت تتحمل مسؤولية مهمة، وهى التأكد من متابعة أهدافك على أساس مشترك، وفى الوقت نفسه احترام التحديات التى تنشأ فى البلاد المختلفة.

السياق

يجب أن تدرك بوصفك قائدًا لأى نشاط تجارى ذى نطاق دولى، موقف مؤسستك الإستراتيجى فيما يتعلق بالتصدير الدولى، أو العالمى، أو تكييف المنتجات العالمية وفق الاحتياجات المحلية والمباشرة اليومية، لذلك سوف تشير إلى من هم العاملون لطاقم العمل الرئيسى فى بلدان أخرى ومن أى بلدان حضروا وما نوع الخبرة التى يتمتعون بها وما توقعات الأداء المتوقعة منهم.

- وتتضمن بعض العوامل التى تؤثر على اختيار أعضاء الفريق الأساسى ما يلى :

- إذ ما كانت العملية الدولية «تمثيلاً» أو «تجارية» - حيث إن لكل واحدة منهما متطلبات تجارية مختلفة.

- ما اللغات المطلوبة من أجل المعاملات التجارية؟

- مستوى التفاعل مع المنظمات الحكومية، والتنظيمية، وتأثيره على متطلبات المهارات فى التفاوض، والدبلوماسية.

- التوازن بين السوق العام، ومعرفة صناعة محددة.

- حجم العملية التجارية، ومستويات الدعم المرتبطة بها، تأثيره على المدى الذى يحتاجه فريق العمل الرئيسى، ليتحرك بقوة ذاته.

- عدد المرات التى تتوقع فيها أن تكون قادرًا على مقابلة عضو الفريق وجها لوجه، وهذا قد يعطى المستوى المطلوب من الاستقلال .

- ما إذا كان يلزم خبرة سابقة فى المؤسسات الدولية، وبذلك سوف تدرك على الفور أن عملية توظيف المرؤوسين خارج موطنك معقدة إلى حد كبير.

التحدى

نقطة البداية بالنسبة إليك أن تعترف بأن هناك اختلافات إذا كان لديك فريق عمل فى بلدان أخرى، وهى اختلافات معقدة لأن الفريق الذى يعمل فى الخارج قد ينتمى إلى واحدة من أربع فئات:

- من بلد المؤسسة، ولكنه يعمل فى الخارج،
- من بلد المؤسسة، ويعمل على أساس محلى،
- من البلد الذى يتمركز فيها.
- من خارج موطن المؤسسة، أو خارج مكان التمركز.

هذا التنوع يصبح شائعًا بشكل متزايد ، حيث يتعلم الناس المزيد من الأعمال التجارية على الصعيد الدولى، حيث يعملون ويسافرون، كل فئة من الفئات الأربع المذكورة أعلاه تجلب معها مجموعة من التحديات الخاصة بها فقط، وتتمثل فى :

- **تحديات ثقافية** ، وهى القضايا، والضغوط الناجمة عن العمل فى محيط ثقافة أجنبية، وخاصة بالنسبة إلى المدير الذى يقوم بذلك للمرة الأولى.

- **الأسرية**، الضغوط المرتبطة بانتقال الأسرة، وخاصة فيما يتعلق بالتعليم، والصحة، ورعاية الأطفال.

- **الأزواج والشركاء**، المسائل الخاصة المتعلقة بالزوجين هم أنفسهم قد يضطرون إلى التخلى عن وظائفهم للانتقال، وأحيانًا إلى مواقع جديدة حيث تصاريح العمل من الصعب الحصول عليها.

- **المالية**، الآثار المالية التى يتعرض لها المغتربون، والتى تنشأ عن العمل فى الخارج، غالبا ما تكون إيجابية للغاية، ولكن يمكن أن تقوض من عدم كفاية المشورة ، والتخطيط للضرائب، والمعاشات التقاعدية، والضمان الاجتماعى.

- **الإستراتيجية العالمية**، التحديات التى يمكن أن تنشأ عن محاولة تطبيق الإستراتيجيات العالمية، والقيم فى بيئات يجرى العمل فيها بشكل مختلف، وتختلف التوقعات من كبار المديرين.

- **الإستراتيجية الإقليمية**، التحدى أمام كبار المديرين الإقليميين، والدوليين، حيث قد يواجهون الكثير من الاختلافات بين ثقافتهم وثقافة الموطن الأصلى.

وبالتالى، فإذا كنت مسئولا عن إرسال زميل أو ندبه إلى بلد آخر، فمن الأهمية بمكان أن يبدأ التزامك بدعمهم بإعادة تأهليهم للموطن الجديد، وهذا يستتبع التأكد من :

- أن حزمة الأجور تعكس البيئة المناسبة التى يتم نقل موظفك التابع لك إليها.

- إدراك أن الضرائب، والمعاشات، والضمان الاجتماعى يساعد فى التخطيط.

- أن تضع الأطر الزمنية، وتوقعات العمل التى تعكس متطلبات نقل العائلة فى هذا الحال.

النجاح

من المهم جدًا أن يشعر أعضاء فريقك المقيمين فى بلدان أخرى، أنهم داخل المنظومة، وفى كثير من الأحيان، سوف توفر لهم إدارة العمل بعيدًا عن المركز الرئيسى مزيجًا من:

- أكبر التحديات المرتبطة بتوسيع نطاق السيطرة.

- تعزز حرية أداء العمل وفق رغباتهم.

إلا أنه على الجانب الآخر سيوجد لديهم شعور بعدم الرغبة فى أن يكونوا منعزلين، واستجابتك لذلك هو إشعارهم بأنك تتواصل معهم وتذكر تلك المقولة ليس من الممكن أن تتواصل أكثر مما تفعل، وبالتالى ، فعليك تعويض البعد الشخصى عنهم عن طريق اصطناع بعض السلوكيات فى إستراتيجية العمل التى تطبقها، والتى يمكن أن تتضمن:

- **اللقاءات الفردية**، مكالمة هاتفية فردية أسبوعيًا لا يكون الغرض منها فقط متابعة ما يجرى ولكن لتحديد موعد ثابت للاتصال بالمركز الرئيسى، والتعرف على أية مخاوف عامة.

- **الاجتماعات**، وجود المرؤوسين المباشرين فى كل الاجتماعات سواء أكانت هاتفية، أم باستعمال الڤيديو، أم الويب، والتى يجب أن تعد أمرًا واقعًا، وليس استثناء.

- **زيارات إلى المركز الرئيسي** قم بدعوة مرؤوسيك إلى اجتماعات دورية فى موطن المؤسسة وذلك للتأكد من استمرار العلاقات الشخصية مع الزملاء.

- **زيارات ميدانية**، خطط لزيارات دورية لمرؤوسيك فى موقعهم فى الخارج لتشعرهم وبقية طاقمهم أن وجهة نظرك فى مجال العمل الدولى لا تتوقف عند آراء المركز الرئيسى.

قد تبدو بعض هذه النقاط واضحة، أو حتى تافهة، ولكن لا يمكن إغفال أهميتها، فالهدف منها هو التأكد من أن فريق العمل الذى يعمل عبر البحار متكيف مع موقعه وأنه يتم الاستماع إليه وإدخاله فى منظومة العمل ككل، ولكن هذا التوجه، إذا كان عابرًا، سيصبح سطحيًا ولا قيمة له، أما إذا كنت ستجعله بندًا ثابتًا فى منهج قيادتك للعمل، فسوف تحقق مصداقيتك، وتعزز قدراتك الدولية فى الإدارة.

مقاييس نجاح القادة

يتم تضمين أعضاء الفريق وراء البحار فى جميع اجتماعات المرؤوسين (على سبيل المثال عن طريق الهاتف) أو بشكل منفصل.

- اللقاءات الفردية المقررة والمنفذة بأعضاء فريق ما وراء البحار.

- زيارة بلدان أعضاء فريق ما وراء البحار، ومقابلتهم وجهًا لوجه على الأقل مرة واحدة سنويًا.

المعوقات

يمكن أن يتلقى المرؤوسون العاملون فى مناطق مختلفة اتصالات من مدراء فى الموطن الأصلى تنم عن أداء غير محسوب، فعلى سبيل المثال:

- المكالمات الهاتفية فى المنزل، فى أوقات تبدو عشوائية؛ وطلبات للمشاركة فى المؤتمرات فى بعض الأحيان فى وقت مبكر، أو فى وقت متأخر غير ملائم فى اليوم نفسه.

- المؤتمرات أو الاجتماعات، أو الزيارات المقررة دون أى اعتبار للاختلافات فى أيام العطلات الرسمية، أو الأعياد.

- البريد الإلكترونى، والمراسلات الأخرى التى لا تتناسب مع الثقافات المحلية.

- العمليات التجارية التى لا تتناسب مع متطلبات السوق كل على حدة.

- تعيين العمالة وفقًا لمعايير الشركة بدلا من توافقها مع متطلبات السوق.

- عمليات تخطيط المبيعات، والتسويق تستند إلى رؤية المركز الرئيسى للشركة بدلا من قيامها على فكرة السوق المحلية.

هذه هى بعض الأمثلة المعتادة التى يمكن سردها، والتى يمكن تجنبها أيضا، والمغزى فيما ذكرناه، أن القائد الذى لديه فريق عمل يعمل فى بلدان أخرى يجب أن يعى جيدًا مدى الحساسية للاختلاف الثقافى، وأن يعتمد على معرفة التفاصيل والاهتمام بها.

سلوكيات القائد الفعال

- ضع فى اعتبارك أنه بغض النظر عن كيف يبدو العالم من مكتبك، فإن نقطة التركيز هى التى تختارها أنت وأن العالم يختلف كثيرا من موقع لآخر.

- تأكد من أن جميع مدراء مرؤوسيك فى الخارج، وأن عدم الرضا عن الشروط الموضوعة يؤدى إلى تعظيمها عن بعد، وبالتالى تأكل الأداء.

- كن على علم أنه عندما يتعلق الأمر بإدارة مواقع فى الخارج، فإن الأداء فى حد ذاته يتحدث بصوت أعلى من الكلمات، لذلك عليك أن تكون واضحًا، وأن ينظر إليك على أنك على علم بالأماكن المختلفة والثقافات.

الجزء الرابع

قيادة مؤسستك

بوصفك قائدًا من الجائز أن يتجاوز فريق عملك الزملاء الذين تحت قيادتك مباشرةً، فقد يصل مجال مسؤولياتك إلى فرق عملهم الفرعية بل قد يمتد إلى كل فرد من الأفراد من الذين ليسوا تحت قيادتك أيضًا، حتى إننا قد نصل فى النهاية إلى فريق عمل يصل عدد أفراده إلى العشرات وربما المئات، لذا يجب أن تعى دائما أثناء تحديدك لأهداف عملك وإستراتيجياته، بل وحتى فى اختيارك لكلماتك وتوجيهاتك، أنك تخاطب وتوجه فريق عمل ضخم، عدده أكبر بكثير من عدد الزملاء الذين هم يتبعونك مباشرةً، كما يجب عليك العمل على تحديد حلول عملية وطرائق للتواصل بين هذا الفريق الضخم المتباعد الذى لا ترى معظم أفراد، هذه الحلول والطرائق يجب أن يكون القصد منها:

- تدعيم الأهداف، والغايات، وإستراتيجيات العمل.

- غرس منهجك فى إدارة العمل والطريقة التى ترى أن العمل لا يستقيم دونها داخل المؤسسة.

- تغيير ثقافة المؤسسة إلى الطريقة الأنسب فى رأيك.

- تحدى المعوقات العتيقة التى قد تعوق أداء المؤسسة وخططها المستقبلية.

- الارتقاء بأداء العمل.

- التماس معلومات مرتدة صريحة وواضحة عن أداء العمل وثقافته.

مما سبق يتضح معنى أن القيادة تبدو مرادفا لكلمة الأداء، فهذا صحيح وكما أقول فى موضع آخر: إن الأمر لا يتعلق بالتمثيل أو الزيف ولكن الأمر يأتى بوضع نفسك فى مكان يراك فيه الآخرون ويسمعونك. وهذا يتطلب كثيرًا من الجهد، والالتزام، والإصرار والصبر والجلد، فالفوز بالقلوب والعقول أو حتى تغييرها لا يتأتى بسهولة، ويجب أن تقتنص نجاحك.

توجد دائمًا حاجة ملحة داخل بيئة العمل المتزايدة والمتقلبة باستمرار إلى قائد قادر على الأداء بمهارة، فالقيادة ليست غاية فى حد ذاتها، ولكنها هى التركيز المستمر على التنشيط وتعظيم الاستفادة من تمايز المؤسسة فى رأس مالها البشرى، وفى السياق نفسه، نجد أن القائد لا يجلس على قمة التسلسل الهرمى كما كان قديمًا، ولكنه الآن وعلى العكس يجلس أسفل مصفوفة الموهوبين والمتميزين بمؤسسته. ويتمثل التحدى الأكبر بالنسبة إليك فى ظهور تأثيرك الإيجابى على فريق العمل فى سبيل إطلاق طاقاتهم، فقيادتك تظهر أحيانا وبشكل متناقض فى مرحلة السير على خطى أفكار كآرائك الخاصة.

المصداقية تأتى نتيجة التكرار

يجب على القادة المؤثرين أن يراهم الآخرون ويسمعوهم، وحتى تصل رسائلهم يجب أن يكرروها دائمًا وبلا انقطاع.

معدل التكرار – ثابتة

المشاركون الرئيسيون – جميع الموظفين والشركاء

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف:

القادة هم أدوات إنجاز العمل – فهم يريدون أن ينجزوه ويراهم الآخرون وهم ينجزونه، لذلك يجب أن تدرك أنك تحتاج إلى الدعم من جميع أفراد العمل، وخاصة أثناء مواجهة المواقف الصعبة وخلال تقرير مسار العمل. يجب أن يستوعب العاملون إلى أين تسير بهم ولماذا وكيف؟ كما يجب أن تدرك أن هذا الاتجاه والغرض منه هما رسالتان يجب أن يصلا إلى كل فرد من أفراد فريق العمل يوميًا بجانب رسائل العمل نفسها. كما يجب أن تكون واقعيًا وعلى قناعة تامة أن كل فرد من أفراد الفريق يأتى وفى داخله افتراضاته وأحكامه المسبقة على الأشياء والتى غالبا ما تكون متأصلة وعميقة داخله.

لذا يجب عليك حتى تكون قائدا فعالا وأن تثق فى أن الوسيلة الأساسية لتحقق طموحك الذى من أجله تسعى لكسب عقول أفراد العمل وقلوبهم؛ هى التكرار، فالاستمرار فى تدعيم الأفكار بالتكرار يخدم غرضين:

- إثارة الانتباه والمشاركة الفكرية – فرسالتك قد سمعت تمامًا.

- الفوز بالمصداقية - فمن خلال تكرار الاستماع إليك فى هذا الخصوص، يتم اتخاذ كلامك على محمل الجد.

بوصفك قائدًا يجب أن تتجاوز كل التوقعات لتوصيل رسالتك الرئيسية، فأنت لن تبدأ فعليًا فى التواصل مع الآخرين، إلا إذا شعرت بأنك قد قدمت الكثير فى سبيل الوصول إلى هذا التواصل.

السياق:

القائد الفعال هو من يحتل مكانة فى وجدان فريق عمله، فإن كل حركة لك يدقق فيها الآخرون. فكلماتك يجب أن تكون، فى حد ذاتها، عملة صعبة تضبط بواسطتها مسار العمل بمؤسستك، بداية من طريقة التعامل مع الزملاء والموظفين، ووصولا إلى تحديد مبادئ العمل الأساسية فى المؤسسة. مع الوضع فى الاعتبار أن القائد الفعال هو من يتصرف بشكل طبيعى غير زائف، وهو من يجيد تعلم اختيار كلماته بدقة وعناية ويظهر تأثيرها على الآخرين بشكل طبيعى. مع ملاحظة أن الأهم ليس هو كم ما يقال ولكن ما تقوله فعلا، كما أن ما تقوله يجب أن يكون هادفًا فى حد ذاته لأنه:

- يدعم الرؤية والإستراتيجية.
- واضح ولا يحتاج تفسيرًا.
- متسق مع نفسه ولا لبس فيه.
- عملى وقابل للتنفيذ.

جميع هذه السمات السابقة يجب تدعيمها بالميزة الأساسية للتكرار، أو بمعنى آخر أن تعمل دائمًا على ايصال الرسالة نفسها للآخرين حتى تحصل على التأثير نفسه، وبهذه الطريقة يتكون لفريقك بوصلة عمل واضحة الاتجاه، ومحل ثقة، ويعتمد عليها الفريق.

التحدى:

إن طبيعة أى عمل من الأعمال (مهما يكن حجمه) تقتضى أن تعدل القيادة عن مسارها، فلا يمكنك أن تفترض أنك تملك المبررات والأسباب التى ستسمح لك دائمًا ولفترات طويلة بتدعيم وتأكيد رسائلك التى تتواصل بها مع الآخرين، كما يجب أن تعى دائمًا أن فريق عملك من الممكن أن يكون فى أذهانهم صورًا ساخرة عن «رؤية» القائد. وذلك لأنهم قد يكونون قد تعاملوا مع قادة أو رسائل ضعيفة وزائفة مع الآخرين .

فتعديل المسار والتشكيك هما التحديان الأساسيان للقائد، هل تملك الوقت للمحافظة على ثبات رسائلك ومواقفك التى تغلب بها على الطبيعة البشرية بالتشكك فى الأمور؟

سوف تدرك أنك فى سبيل بناء مصداقيتك وحمايتها، سوف تواجه أنواعًا فريدة من التناقضات من بين عدة أشياء أخرى.

الإرث: الوضع الذى «أرساه من كان قبلك، وخاصة تأثير هذا الوضع على مدى استعداد فريقك لتبنى رؤيتك.

الوقت: الحاجة إلى إجراء تغييرات سريعة داخل بيئة عمل متقلبة.

الأسلوب: قدرتك على سرعة التواصل بشكل مؤثر وفعال.

الرؤية: استعدادك لجعل الآخرين يشاركونك إدراكك للأشياء وفهمك لها برؤيتك المستقبلية.

قدرة الاحتمال: قدرتك على التواصل بلا انقطاع مع الآخرين دون فقدان حماسك.

التغير: قدرتك على مواجهة التغيير بجانب تواصلك باستمرار مع الآخرين.

إن تأثير الشخصية والظروف يمكن أن يدفعك إلى الحذر بشأن التزاماتك، إلا أن أفضل القادة هم من يمارسون الحذر مع الشجاعة.

النجاح:

«التمسك بالقول» هو الأساس؛ فيجب أن يكون لديك ثقة كاملة بالنفس تنعكس دائمًا على ما تفعله أو تقوله، فدورك ليس مقصورا فقط على تبنى رؤية واضحة أو إستراتيجية أو وضع أهداف، ولكن عليك أن تعبر عن ذلك أيضًا، فالأمر ليس أن تكون قائدًا وإنما أن تتصرف أيضا بوصفك قائدًا.

هذا يعنى أن عليك استغلال أية فرصة لتعيد تكرار رسائلك الأساسية وتأكيدها.

- فالخطط السنوية يجب أن تشتمل على إعادة صيانة للإستراتيجية الأساسية والرؤية والأهداف.

- المواقع الإلكترونية والإنترنت وبرامج المؤسسة يجب أن تنشر الرسائل الأساسية لجمهور أكبر من المهتمين والشركاء.

- أية اجتماعات إدارية أو اجتماع لفريق العمل، يجب أن تكون بمثابة منبرًا لتكرار رسائلك.

- المذكرات والإعلانات المرسلة إلى فريق العمل تربط الأهداف الرئيسية بالتطورات المعلنة والتغييرات.

- اللقاءات الفردية تربط بين أهداف التطوير وأهداف أخرى أوسع وأعم.

- الأحداث الخارجية (مثل المؤتمرات، الخطابات العامة) والأحداث الإعلامية (مثل المقابلات، المقالات) تساهم جميعها فى تدعيم عام لأهداف المؤسسة ورسائلها.

عليك فى الوقاع أن تعيش داخل رؤيتك، وإستراتيجيتك وأهدافك التى وضعتها لمؤسستك ، حتى يمكنك أن تجسدها فى شخصك، وهذه هى الشخصية القيادية الفعالة، الشخصية التى تجيد استخدام المهارات الفردية المتمثلة فى القدرة على الإقناع، والقيادة، ولديها الزعامة، لجذب الآخرين للالتفاف حول رؤيتها المستقبلية. فأنت وحدك من يقوم بهذا الأمر، مع أن ذلك إلى حد ما يحمل بعض المخاطرة، فقوة الشخصية فى واقع الأمر هى التى تقود الآخرين من خلال الاقتداء بك.

مقاييس نجاح القادة

- الإشارة إلى الرؤية، والإستراتيجية والأهداف جميعًا فى الخطط الإستراتيجية ومقابلات فريق العمل واللقاءات الفردية.

- يجب أن تشير إلى الرؤية والإستراتيجية والأهداف مرة واحدة على الأقل يوميًا.

- أن تسمع هذه الكلمات، الرؤية والإستراتيجية والأهداف من فريق العمل أنفسهم دون أن تطلب أنت منهم ذلك - فهذه دلالة على مدى اقتناعهم وانغماسهم فى الأمر .

المعوقات

إن حدوث ارتباك فى تواصل القائد مع أفراد فريقه يمثل الخطورة الأكبر - فإذا كانت إدارة العمل تدعمها رؤية واضحة وإستراتيجية فمن السهل أيضا أن تفقد قيمتها إذا لم يفهمها كل فرد وهناك ثلاث مخاطر رئيسية لذلك هى:

- **رسائل ضعيفة** : فنقص التعزيز المستمر للرسائل يجعل منها رسائل غير مهمة وغير متمايزة ، كما أن المتلقى سوف يصعب عليه تميز ما هو مهم وخاص.

- **رسائل كثيرة جدًا**: بغض النظر عن تكرارها وتعزيزها فإرسال العديد من الرسائل يربك متلقى الرسالة لعدم وضوح التركيز وتحديد الأولويات.

- **تغيير الرسائل** : عملية تغيير الرسائل الأساسية، ينتج عنها تعود الأفراد المتلقين على تجاهل ما يصدر من رسائل مستقبلا، ذلك بسبب عدم ثقتهم فى جوهر الرسائل.

- وتجنب هذه العثرات يأتى بأن يكون القائد واثقًا من الرسائل الأساسية التى يرغب فى نقلها للآخرين، وأن يستمر فى التواصل معهم بإصرار ودأب، بل وأن يشعر أن تواصله يزيد عن الحد.

- تذكر دائما أنك الممثل الشخصى للرؤية والإستراتيجية والأهداف التى خلقتها أو دعمتها، وأن سلوكك يدعم ذلك.

- تذكر أيضا أنك تجسيد لقيمك، فالطريقة التى تتصرف وتتحدث بها أبلغ بكثير من أية ملاحظات مكتوبة عن قيمك.

- انقل رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك بالتدريج من خلال الرسائل الأساسية، وذلك لتدعيمها خلال حياتك العملية.

- عليك أن تتفهم ضرورة استغلالك لكل فرصة لكى تنقل رسائلك الأساسية، حتى أنك نفسك قد تشعر أنك تقوم بذلك كثيرًا، فإذا لم تشعر بذلك، فأنت بالتأكيد لا تتواصل مع الآخرين بما يكفى.

- اعلم أنك ربما لا تملك الكثير من الوقت، لذا تواصل دائما وبوضوح من أول يوم لك فى العمل، حتى إذا كنت تهدف فى البداية إلى ايصال قيمك وإرساء الدعائم لحديث أكثر تحديدًا فيما بعد.

مقاومة التغيير

« إننا دائمًا، نفعل الأمور على هذا النحو» مثال لجملة تذكر دائما لمقاومة أى تغيير – يجب عليك أن تكون حساسًا لمثل هذه الإشارات وأن تعلن أنك لا تقبلها.

معدل التكرار – التعزيز المستمر

المشاركون الرئيسيون – كل شخص تقابله

تصنيف القيادة: **

الهدف

لا شىء يجب أن يزعجك عند سماعه أكثر من الجمل التالية :

– هذه هى الطريقة التى نفعل بها الأشياء هنا.

– هذه هى الطريقة التى نجحت مع العملاء الآخرين.

– إننا، دائما، نفعل الأمور على هذا النحو.

عند سماعك لأى من هذه الجمل، عليك أن تظهر غضبك، وسواء كنت منصفًا أم لا – فعليك أن تقتنع تمامًا أن مثل هذه الجمل لا تصدر إلا من أشخاص لا يرغبون فى حدوث أى تغيير. وكلما انخرطت فى العمل بمؤسستك، أدركت تماما مدى مقاومة الآخرين للتغيير، مهما تكن طريقة تعبيرهم عن ذلك.

السياق :

إذا كان دورك هو الإجبار على التغيير، وكان دور فريقك هو قبول حتمية التغيير، فإن ذلك سوف يثير بعض الاشتباكات بين الانفتاح والدفاع، وعند سماعك لجمل مثل «إننا دائما نفعل الأمور على هذا النحو هنا» فإن ما تشهده فعليًا هو :

- مقاومة، لأن التغيير صعب؛ فالمدافعون عن مصالحهم الشخصية يخشون من تقويض مصداقيتهم، والراضون بالوضع الحالى حيث يفتقدون حافز التغيير.

- الخوف من تغير الأدوار، واحتمالية فقدان فرصة العمل.

تكون ردود الأفعال هذه عادة متأصلة بعمق، خاصة فيمن يعانون الحساسية الزائدة وتعاملك معها يتطلب منك الإقناع والصمود أمام التحديات والمعوقات المتكررة، كما يجب عليك أن تركز فى أهدافك بعيدة المدى أكثر من التركيز فى فترات الصعود، والهبوط التى ستحدث لك حتمًا مع التغيير.

التحدى

ينبغى دائمًا أن تكون جاهزًا للوضع الراهن لتتخذ أى إجراء، حتى وإن تسببت أنت فى هذا الوضع، لذا يجب عليك أن تتحمل سماع الرافضين لطلبك بالتغيير، كما ينبغى أن تصر دائمًا على التغيير فى بيئة العمل لأن النجاح يعتمد على التحسين المستمر.

عند سماعك لجمل صريحة أو ضمنية تقول «لا نفهم لماذا تريد أن تفعل الأمر بشكل مختلف» فعليك أن تناقش حاجة مثل هذه الجمل العمياء إلى التغيير، ويجب أن تركز على قولك.

- المسؤولية تقع، دائما، على القائد فى طلب التغيير، وعلى مرؤوسيه أن يتجاوبوا بوضوح.

- أن تركز على أن سير الأمور بنجاح خلال الفترة السابقة ليس مبررًا حتميًا على رفض التغيير.

- أن تعمل على وضع إجراءات عمل جديدة ومراحلها تتفق مع التغيير الذى تريده، أفضل من أن تقوم بتكييف مراحل العمل الحالية لتتفق مع هذا التغيير.

لا يوجد قائد يريد أن يتجاهل وجهة نظر الآخرين، أو يبدو صلبًا وصعب التعامل معه، وبالمثل لا يوجد قائد يعمل على تجنب مواجهة التحديات الشرعية فى حجج الآخرين، ولكنك عندما تكون ثابتًا على ما تود القيام به، فلابد أن تكون عازما على المقاومة من خلال اقتناعك التام بالنجاح.

النجاح

كيف يمكن للقادة أن يَتَحَدوا مقاومة الآخرين للتغيير بنجاح، وفى الوقت نفسه، أن يتأكدوا من أن الآخرين أنفسهم لم يتحولوا إلى المشكلة فى حد ذاتها؟

أولا: أنت تتنافس مع فريقك؛ لذلك يجب أن تكون على قناعة تامة بل ويجب أن يسمعك أفراد فريقك وأنت تذكر لهم أنه بغض النظر عن نجاح الفريق، وعن نسبة نجاح المؤسسة فى سوق العمل وعن مدى شعور فريق العمل بأنه مستوعب لسوق العمل، ومتغيراته وبنائه، إلا أنه يجب أن يعيد تقييم موقعه التنافسى. ففريق العمل ينبغى أن يكون واعيا لـ:

- **الرضا الذاتى** : فالنجاح قد يولد هذه الآفة الخطيرة.

- **الوضع الراهن** : الاعتماد عليه كلية يكشف عن عدم فهم لطبيعة كون العمل رحلة مستمرة.

- **التغيير مستمر** : فالتغيير ليس أمرًا تقوم به فى كثير من الأحيان، إنه طريقة حياة مؤسسية.

كما يجب على فريق العمل أن يعى أن هذه العوامل تنطبق عليهم وبالمثل على منافسيهم.

ثانيا: أنت تتنافس مع نفسك، فبناء عمل أو فريق عمل عملية شاقة ومرهقة، وإن كانت مثيرة. ففى طريقك أنت تتعرض للمخاطر، وتواجه العقبات، وتبرم الصفقات، لتبنى فريق عملك. وهى عملية متقلبة عاطفيا، حيث تشكل تحديا لقدرتك على التحمل باستمرار، وتحدى معتقداتك الشخصية وإرادة السلطة لديك. إن البقاء على الوضع الراهن هو ملاذ آمن فى حد ذاته وأمر جذاب، ولكن إدراكك هذا الوضع يجب أن يظل العامل الأساسى للبعد عن المقولات التى تشبه «أننا دائما نفعل الأمر بهذه الطريقة». فأنت بوصفك قائدًا مؤثرًا، تفضل المخاطرة عن إيثار السلامة، والتغيير عن الحفاظ على الوضع الراهن، ومع ما فى ذلك من صعوبة فإنها تعنى:

- **الخروج** : لا تتوقف عن مقابلة اللاعبين فى أماكنهم لتكتشف اتجاهات ناشئة جديدة.

- **التراجع قليلا** : تقوم به بشكل منتظم لتقييم مدى ملاءمة إستراتيجية مؤسستك لاحتياجات السوق.

- **إدارة التقييم** : يجب أن تقوم بعملية التقييم باستمرار لفعالية هيكلك الإدارى.

- **التحدى** : فأنت دائما فى صراع لتلبية احتياجات العملاء، ويتطلب ذلك منك الاطلاع الدائم على شكواهم، مع الوضع فى الاعتبار ضرورة التفاعل مع جميع العاملين فى المؤسسة للتعرف على جوانب القصور.

- **الإنصات** : أنت تنصت لما يقوله زملاؤك لتجمع الدليل على مدى إيمانهم بأقوال من أمثال « إننا دائمًا ما نقوم بعمل الشىء على هذا النحو».

- **الاستثمار** : أنت تستثمر وقتك بالإنصات لعملائك لتعرف ما يقولونه عن أداء مؤسستك ، ولتتأكد من أن عملية التطوير تتوافق ورؤى العملاء.

- **التنشيط** : فأنت تواجه الواقع، الذى قد يكون صعبًا أحيانًا، والذى يتمثل فى أن فريقك المقرب نفسه، سوف يحتاج مثلك إلى تنشيط باستمرار عن طريق أفكار مبتكرة وتوجهات جديدة.

فضلاً عما سبق، عليك أن تظهر وعيك بقبول الانفتاح على التغيير، وأن إيمانك بالتغيير المستمر لا يعد انعكاسًا للفشل، ولكنه ببساطة مسؤوليتك.

مقاييس نجاح القادة

- كم عدد المرات التى كان عليك فيها تحدى العبارات الرافضة للتغيير؟

- كم هى عدد المرات التى احتجتها للتأكيد على أهمية برامجك للتغيير، ردًا على رافضيه؟

- إلى أى مدى نالت قراراتك رضا استقصاءات العملاء؟

المعوقات

يجب الحذر من الاندفاع الزائد نحو التطوير حتى لا يصبح التغيير فى حد ذاته مشكلة، لذا عليك أن تحذر من التالى:

- القائد الذى يفرط فى انتقاد الماضى: وصف «الماضى» ككل بأنه هو المشكلة، بدلا من تحديد نقاط معينة منه، فإن هذا قد يعكس ضمنا أن جميع الأفكار والخبرات السابقة ليست ذات قيمة، ولذلك فمن الممكن أن يتسبب ذلك فى قمع معارف ورؤى على درجة كبيرة من الأهمية أو التضحية بها.

- القائد الذى يفرط فى انتقاد أحد العاملين المشاركين فى الماضى، فمن الممكن أن يقلل ذلك من قيمة خبراتهم، ويقوض حماسهم لمساندة أى تغيير، وهو تمامًا عكس ما تصبو إليه.

- ردود الأفعال المتسرعة تجاه الوضع الراهن، فقد تكون ردود أفعالك لأوجه القصور التى تكتشفها مريحة لك، ولكن عليك دائما أن تتعرف على الأسباب التى وصلت بالأمور إلى هذا الحد، فالفشل، فى فهم التعقيدات الخفية التى أدت إلى ذلك قد يقوض من عملية التغيير.

- الإصرار الزائد على التغيير يجب أن يتوازن مع التعليق بثناء على أداء، وثقافة المؤسسة: فإذا كنت منحازًا تجاه إلقاء اللوم المستمر على الأخطاء، فإن حجم احترامك باعتبارك قائدًا داخل فريقك يتآكل، ففريق العمل يقبل دائما بتحديات العمل، بل يقبل ببعض الانتقادات، فقط، إذا كانت متوازية مع ثناء مستحق.

سلوكيات القائد الفعال

- منذ أول أيامك باعتبارك قائدًا، شدد على أهمية التغيير، وكن متواضعًا، واعترف بالأمر حينما تقوم بعملية تغيير لنفسك.

- تحدث عن التغيير بإيجابية، وضمنه فى ثقافة المؤسسة كقاعدة، وليس كأمر عارض.

- كن شجاعًا، وقف باستمرار بعيدًا عن العمل الذى قد تكون استثمرت فيه بعاطفتك، واسأل نفسك، ماذا ستكون رؤيتك إذا كنت جديدا عليه؟

- التمس دائما آراء العملاء، واعمل على إيجاد طرق تبين أن المعلومات المرتدة قد وضعت فى الاعتبار، وتحولت إلى إجراءات عملية.

- إذا سمعت من أحد أعضاء فريقك جملة مثل «إننا نقوم بالأمر دائما على هذا النحو»، كن واضحًا بأن هذه الطريقة فى العمل غير مقبولة على الإطلاق.

المنهج : عمل الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب

تتم إدارة الأعمال الناجحة أثناء كل خطوة من خطواتها؛ فالقائد الفعال يعلم جيدًا أن المنهج ما هو إلا امتلاك مفتاح وضع الأمور فى نصابها الصحيح فى الوقت المناسب.

معدل التكرار – جزء لا يتجزأ من عمليات مستمرة

المشاركون الرئيسيون – جميع العاملين

تصنيف القيادة : ❊❊❊❊

الهدف

إن كلمة «منهج» تصف تسلسل أحداث مخطط لها تحت ظرف معين، ومجرد اقتراح هذا الأمر قد يقلل من حماس العديد من القادة، لأنها تنطوى على الاهتمام بالتفاصيل المخطط لها والبناءة، الأمر الذى قد يبدو معاكسًا تمامًا لبريق القيادة وإثارتها، وقد يعتقد البعض أن المنهج المفصل يتبع مجالات هندسية أو صناعية معقدة التكنولوجيا.

ولكن تأمل خمسة تحديات، تبدو جميعها غير مترابطة تمامًا، ولكنها تتطلب نتائج محددة، لها جدول زمنى وخطط:

- توفير عمالة زائدة بما يتسق مع تشريعات سوق العمل.
- إطلاق منتج رئيسى جديد فى الوقت المناسب، وطبقًا للميزانية.
- تسليم المبيعات المستهدفة ربع سنويًا.
- الرد على شكاوى العملاء حول سوء الخدمة والاعتذار أو التعويض المناسب.
- نقل العاملين من مكتب إلى آخر فى الوقت المناسب وطبقًا للميزانية.

تشمل كل هذه الأمثلة مجموعات مختلفة من الموظفين (بالترتيب: شؤون العاملين، تطوير المنتج، المبيعات، خدمة العملاء والمرافق) ، ومع ذلك، يجب أن يحدد لها المواعيد النهائية لإنجاز العمل مع مراعاة التكلفة، وسوف ينجحون فى ذلك، إذا كانت لهم رؤية واضحة لما هو مطلوب ومتى، ومن هم القائمون عليه.

إن هدفك من جميع العاملين أن تتأكد من أنهم يفهمون جيدًا أن تحقيق الأهداف، سواء بالنسبة إلى مشروع واحد أو المشاريع القائمة سوف يتم عند تخطيط المهام داخل عملية البناء.

السياق

جميع الأعمال لها الهدف نفسه، وهو تحصيل أعلى عائد بأقل تكلفة. وهذا يتحقق من خلال بعض الخطوات الرئيسية:

- معرفة فرص سوق العمل.

- خلق المنتجات والخدمات وتسليمها، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع والدعم.

إن إدارة التطوير، والبيع ، والدعم، تتطلب الاهتمام بتخصيص الموارد، أى ببساطة الإجابة عن أسئلة أين ومتى تستثمر بحكمة؟ وكيف تحصل على مستوى أمثل من المبيعات وهوامش الربح؟ ومع ذلك، فإن هذا الانهماك فى الميزانية، أحيانا يركز كثيرا على ما تم إنفاقه أكثر من التركيز على كيفية إنفاقه، فمحاولة تقليل الإنفاق، مثلا؛ يتم التركيز فيها غالبا على برامج خفض تكاليف الموارد أو خفض عدد الموظفين وليس على أسباب تكبد الخسائر.

على أية مؤسسة، أو وحدة عمل أن تعرف أى الإجراءات التى تم اتخاذها، وتسببت فى تكبد الخسائر، ويجب أن ترى ذلك فى أعين عملائها (سواء المحليين، أو فى الخارج)، وأن تسأل عن مدى رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم. كما يجب أيضا أن تسأل نفسها عن مدى تكلفة علاج حالات الفشل فى الماضى، والقرارات السيئة أو الخطط الخاطئة.

يجب أن يكون مواجهة تكبد تكاليف تدفعها المؤسسة لعلاج الفشل، وهو ما يطلق عليه أحيانا «تكلفة الجودة»، من أولوياتك، وهذا يشمل :

- ضياع مبيعات بسبب منتج غير مناسب، أو ضعف معدلات البيع.

- الإفراط فى تكبد التكاليف بسبب الارتباك، أو ازدواجية أساليب العمل.

- لتكاليف التى يتم إنفاقها لمعالجة أخطاء ما بعد البيع، والشكاوى.

يجب ألا تتقبل فكرة أن التكاليف اليومية هى التكلفة المنطقية لعملك أو لوظيفتك، بل يجب أن تعمل على تحفيز فريقك ليقيموا منهج العمل - تنظيم خطواتهم وأفعالهم- حتى يحققوا ما يطلق عليه العمل الصحيح من أول مرة بين جميع الفرق.

التحدى

هناك نوعان من ردود الفعل السلبية لمفهوم منهج العمل، الأول عاطفى، فاتباع منهج عمل، يبدو عملية مملة، والانتباه الزائد إلى التفاصيل يبدو أيضا مملاً وبيروقراطيا، بل الأسوأ من ذلك، أن الأمر قد يدفع إلى التفكير بعقلية اللعب بحذر، وهى العقلية التى لا تشجع على المبادرة والمخاطرة. ويمثل عدم الاكتراث بالسير على منهج عمل موحد، ملاذا آمنا وسريعا أيضا، كما أن عدم تقدير العواقب جيدًا غالبا ما يؤدى إلى التفكير بمنطق من المنتظر حدوث الأمر مستقبلا، ومع ذلك، يمكن أن تكون الاستجابة إلى تحديات عدم وجود منهج موحد للعمل مثيرة، فبعض الموظفين يرون أن التصرف السريع لحل موقف صعب أكثر تحفيزًا من الانخراط فى التخطيط التفصيلى لتجنب موقف صعب منذ البداية.

- التحدى الثانى لمفهوم منهج العمل هو تحدٍّ تنظيمى ثقافى، وهو يؤثر على المؤسسة من خلال ثلاثة محاور واضحة:

- البدء فى عمل جديد، فتدشين منهج للعمل فى هذا الوقت قد يبدو رفاهية بين هرج ومرج، واستقرار، وتذبذب مسار العمل.

– نمو كيان العمل، فالعمل الذى ينمو سريعًا. من الممكن أن يواجه صعوبة فى احتفاظه بمنهج مطابق باستمرار لمتطلبات عملائه، كما يجد صعوبة فى التوفيق بين الاستمرار فى النمو، والتقييم المستمر للأداء فى نفس الوقت.

– العمل القائم بذاته، فبالنسبة إلى الأعمال القائمة قد تكون المعضلة فى كونها تسيير على منهج عمل خاطئ قد يتحول إلى عائق فى وجه النجاح.

ويعتبر دورك بوصفك قائدًا هو أن تتفهم، وتوضح أهمية وجود منهج للعمل بغض النظر عن المرحلة التى توجد فيها مؤسستك أو فريقك. وأن توضح القيمة العظمى لوجود منهج للعمل. كما أن التحدى الأكبر لك هو أن تعرض كيف أن منهج العمل لا يقوض حرية الإبداع والتفكير، بل على العكس فإنه منهج العمل هو نفسه مجالا لحرية الإبداع والتفكير.

النجاح

فى حالة النجاح فى تفهم أهمية منهج العمل مبدئيًا، لفريق العمل أن:

– يسأل هل منهج العمل له صلة بنشاط معين أم لا؟

– تضمين منهج العمل فى أى نشاط بدلا من رؤيته كإضافة منفصلة، واختيارية.

– تعريف، وتسجيل منهج العمل لنشاط ما، وتحديد مسؤولياته.

– جعل الخطوات العملية لمنهج العمل تسير بشكل تلقائى كلما كان ذلك ممكنًا، ومقبولاً لأصحاب المصلحة.

– توسيع نطاق منهج العمل ليشمل الموردين والعملاء.

– مراجعة منهج العمل من قبل أصحاب المصالح قبل تنفيذه عمليًا، إذا كان جديدًا.

– إعادة تصميم منهج العمل فى ضوء المعلومات المرتدة.

– العمل على إيجاد مؤشرات أداء رئيسية لقياس منهج العمل.

- تدريب الموظفين كلما اقتضى الأمر على الالتزام بمنهج العمل.

- لتدعيم أهمية منهج العمل، يجب أن تعلن أنه مهم لجميع الموظفين، ويجب أن تدعم هذه الرسالة باستمرار من خلال الأفعال والمراجعات، وعليه فرسائلك الأساسية يجب أن تكون:

- الاستخدام، والدفاع عن كلمة «منهج العمل» على الملأ- لا تخجل مما يمكن النظر إليه على أنه أمر ممل أو كلمات تقنية.

- أن تطلب انتباه فريق عملك لمنهج العمل، تحدث عنه خلال مقابلات فريق العمل فى سياق الحديث عن الأداء العام.

- طلب مراجعة جميع مناهج العمل الرئيسية وبشكل دائم، وكيف تترابط فى منهج العمل الموحد.

- أن تراقب مدى قصور منهج العمل وتتعرف من خلال التقارير الرسمية، أين تظهر أوجه القصور وكيف يمكن التعامل معها؟

- ألا تتسامح فى أى فشل، وتطلب وجود ثقافة تطوير مستمر، والتحصيل المتدنى أمر غير مقبول.

- أن تقيس تكلفة الفشل، فالفشل يجب ألا يتم التعامل معه ببساطة مثل الأخطاء العارضة التى يمكن تصحيحها وإعادة تصميمها، وتأكد من وجود مقياس للفشل وتكلفته.

- إن الاهتمام الناجز بمنهج العمل يتطلب استثمارا هائلا للوقت، تأكدًا أيضًا على أن فريق عملك يوجد به أعضاء يمكنهم فهم منهج العمل وتوضيحه ومتابعته، كما يمكن استيعاب أن النجاح بالنسبة لهم مثل شريان الحياة.

مقاييس نجاح القادة

- يملك كل فريق وثائق عمل لمجموعة الأنشطة المتفق عليها.

– يملك كل فريق آلية للحصول على التغذية المرتجعة وعمليات مستمرة لتطوير منهج عملهم.

– العمليات ذات الصلة معتمدة بشهادة خارجية كالأيزو.

وكل مجموعة من مناهج العمل لها شهاداتها الدولية مثل (BSI,ISO).

المعوقات

يمكن أن تفوض أهمية منهج العمل من خلال نظرتين متعاكستين.

– **منهج العمل ومدى الرضا عنه** – إنه لأمر مغرٍ للقادة افتراضهم أنه بمجرد وضع منهج العمل فى مكانه، فيمكنهم أن يكتفوا بالجلوس ومراقبته وهو يعمل ومع ذلك، فإن منهج العمل لم ينته بعد، فليس له نقطة نهاية، فبقدر حاجته المستمرة والدائمة لضرورة الانتباه للتفاصيل، بقدر حاجته إلى الانتباه للمراجعات والتجديد، ويجب أن تتوقع ضرورة تركيزك المستمر على تغيير منهج العمل بقدر اهتمامك بتطبيقه حتى تحافظ على القوة الدافعة للتطور المستمر؛ فالبديل هو أن يتحول منهج العمل إلى نقطة ضعف للمنظومة.

– **المنهج والضمور**: دون وجود تفسير دقيق، فإن أهمية منهج العمل قد ينظر إليها كأولوية التخطيط لتفادى الخطر. فمع رغبتك فى القيام بعمل الأشياء الصحيحة، قد يفقد عملك تركيزك المستمر وبشكل محدد أكثر قد تتم التضحية بشعلة الإبداع والتميز. وبالتالى فيجب عليك أن تتأكد من أنه لا يوجد أحد يؤمن أن منهج العمل هو بديل للأفكار، ولكنه فى كثير من الأحيان يمثل دعما لفاعلية تحقيقها.

القيادة فى حقيقة الأمر تحول تكرار اختلال التوازن فى نقاط العمل نفسها، فالنهج المتبع فى منهج العمل يحتاج إلى دقة، وتحقيق الانتباه إلى التدقيق، فى الوقت نفسه للحفاظ على الإبداع.

سلوكيات القائد الفعال

– تحدث عن منهج العمل باستمرار، ولا تتهرب من موضوع يحتمل أن يكون مملاً بالنسبة إلى الآخرين.

- اجعل من منهج العمل أمرا تجاريًا. اربط بينه وبين المبيعات، والأرباح حتى لا يراه الآخرون على أنه نهاية الأمر.

- تحدث لفريق عملك بشكل جماعى عن منهج العمل وبالمثل لكل مرؤوسيك، ولا تسمح بأن يكون «منهج العمل» مقصورًا على وظيفة معينة أو ملزما لها دون غيرها.

- اشترك مباشرة فى مراجعات منهج العمل، وتطلع إلى معرفة أوجه قصوره.

- اختبر مناهج العمل بنفسك كلما أمكنك ذلك، وشاهدهم من وجهة نظر العميل.

- احتفل بأبطال منهج العمل الذين عادة ما يكونون أبطالاً مجهولين.

عقد اجتماعات مع المساعدين

تلعب اجتماعات فريق العمل دورًا كبيرًا فى تعظيم قدرتك على التواصل معهم وتدعيم رسائلك الرئيسية.

معدل التكرار – شهريًا لفريقك المباشر

المشاركون الرئيسيون – جميع العاملين المسؤولين منك

تصنيف القيادة: *

الهدف

إن التفاعل الشخصى فى لقاءاتك الفردية جزء حيوى فى طريقة إدارتك لفريقك – فقدرتك على التواصل، والإنصات وأن تشاهد وأنت تتعلم على المستوى الشخصى، كلها أشياء تميز القائد الذى يدرك قيمة كل عضو من أعضاء فريقه على حدة، وبالمثل، فأنت تحتاج إلى أن تدير فريقك باعتباره وحدة واحدة، ويعكس ذلك مدى اختلاف ديناميكية القائد فى التحدث إلى مجموعات كبيرة محتملة من الأفراد، فى مختلف الظروف سواء على الملأ أو فى اجتماعات شبه عامة. وهذا يتطلب مهارات مختلفة، وإعدادًا مختلفًا وانتباهًا دقيقًا للتفاصيل. فإذا كنت تقود مجموعة، فأنت تحتاج إلى التحدث عن الأهداف والقيم التى ستجمع أفراد المجموعات المختلفة معا. وهنا يتدخل دور القيادة الفعالة، لأن القائد فى هذه الحالة يصبح شخصية عامة، بل حتى أيقونة وواجهة للمؤسسة. وفى حين ما يتطلب التفاعل لمسة شخصية، لذلك فإن العرض العام يحتاج إلى مناصرة وتأييد.

يستخدم القادة الفاعلون اجتماعات مع المساعدين لتذكيرهم بأهدافهم وقيمهم.

السياق

عليك أن تدير الأنواع المتدرجة من التواصل الشخصى، بناءً على حجم مسؤوليتك، وذلك على النحو التالى:

- مقابلات فردية غير رسمية، تكون عادة مناقشات خاصة، ولكنها تمثل دائمًا، فرصة للتواصل الشخصى، ولتدعيم اتجاهات العمل وقيمه.

- لقاءات فردية رسمية، تكون عادة لقاءً شهريًا وتشكل فرصة لمراجعة الموضوعات الجارية، والأهداف والأداء الشخصى.

- اجتماعات مخصصة للمجموعات، تكون لمناقشة موضوعات محددة العنوان والزمن، وتركز فى المقام الأول على التحليل، وصنع القرار.

- اجتماعات الفريق، وهى مهمة إذا كنت تدير عملا واحدًا، فتجمع فريقك الرئيسى لمراجعة مسار هذا العمل، وأسلوب أدائه.

- اجتماعات الإدارة - مراجعات أسبوعية، نصف أسبوعية، أو شهرية (بجدول أعمال) لمراقبة أداء الفريق.

- المراجعات الموضوعية - مراجعات دورية، طبقا لجدول أعمال وجدول مواعيد تضعه بنفسك، حيث تختار تقييمات دورية لوظائف العمل الرئيسية.

- التخطيط والميزانية السنوية - فرصة لاستعراض إستراتيجيات، وخطط العاملين للسنوات القليلة القادمة.

وعلى قمة هذا التدرج تأتى مقابلة العاملين؛ حيث تقود هنا فريق أكبر من العاملين تحت رئاستك مباشرة. كما أنها تمثل الفرصة الواحدة الكبيرة لضبط إيقاع مؤسستك.

التحدى

لا تخطئ - اجتماعات الموظفين يمكن أن تكون مبعثًا للخوف، بل يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر، أو يمكن أن تسبب لك الإحباط.

لماذا تكون مبعثا للخوف؟ الحديث، لأى مجموعة كبيرة من الممكن أن يكون أمرًا مخيفًا، فقط أكثر الأفراد تهورًا هم من يفشلون فى إدراك مدى الضغط المصاحب لهم وقت الحديث، بعض القادة بطبيعة الحال أقل ثقة فى أين تطأ أقدامهم، ويشعرون أنهم سيعجزون عن التأكيد على النقاط التى يحتاجون إبرازها. والبعض قد ينتابه الخجل، وقد يشعر أن هذه الاجتماعات الرسمية العامة أقرب لخلق مسافة بينه وبين فريقه من خلق روابط بينهم.

لماذا تكون محفوفة بالمخاطر؟ لأن اجتماع مجموعة من الأفراد معا هو أمر فى حد ذاته مجهول العواقب، وفى أكثر الثقافات انفتاحا قد يؤدى إلى ظهور موضوعات غير متوقعة وباعثة على القلق، والخطورة هنا أنه قد يحدث انحراف عن جدول أعمال. ومع ذلك، فإن المكسب من الانفتاح يفوق، عادة، سلبيات الصراحة.

لماذا يحدث الإحباط؟ فعكس ما يحدث عند إثارة موضوعات غير متوقعة، قد لا تحدث أية استجابة نهائيًا، وبالتالى، فقد تشعر أن كلماتك قد وقعت على آذان صماء، ومن الممكن أن يبعث ذلك على الإحباط لأنك قد ترجع ذلك إما إلى رسالتك أو طريقة عرضها- مع أنه يجب أن تتذكر أن فريقك قد ينتابه هذا الشعور نفسه أثناء الاجتماعات الموسعة.

تتطلب كل هذه التحديات جرأة، وتخطيطًا حذرًا ومرونة. وقبل كل شىء ذلك الاقتناع بأهميتها، فهذا الاقتناع فى النهاية يجعلك تجتاز الأمر.

النجاح

إن أكثر اجتماعات العاملين فاعلية هى التى تجمع ما بين التخطيط الحذر والانتباه للتفاصيل مع لمسة الفرد الشخصية، مع مراعاة ما يلى:

- وضع جدول للمواعيد كلما أمكن، إلا إذا كان الاجتماع لإعلان خاص، أعلن عنه قبل موعده بـ٤٨ ساعة لتسمح لفريق العمل بتعديل جدولهم.

- التخطيط المسبق إذا كانت الاجتماعات متتالية، أعلن عن المواعيد خلال ستة أشهر قادمة.

الاجتماعات عن بعد - إذا كان فريق العمل يقوم بالاتصال خلال الاجتماعات عن بعد، تأكد من أن أرقام التليفونات قد تم الإعلان عنها (عن طريق الأوت لوك مثلا) وتأكد، أيضا، من أن نظام الصوت مناسب، وتسمح الأنظمة الحديثة بإمكانية تسجيل الاجتماعات ورفعها على شبكة الإنترنت للغائبين.

- الحضور الدولى - إذا قام فريقك بالاتصال ، من مسافات بعيدة، يجب أن تكون واعيًا لفروق التوقيت.

- اختيار مكان الاجتماع من الواضح أن هذا الأمر فى المقام الأول يرجع لحجم الاجتماع. عمومًا، يفضل الاهتمام بالإضاءة الطبيعية، ووضع المقاعد.

- تقاليد الاجتماع، قد تستضيف اجتماعات فى بلدان بالخارج، فينبغى أن تكون مطلعًا على العادات المختلفة التى يمكن تطبيقها.

- التوقيت، ابدأ فى الوقت المحدد تمامًا، فالحضور لا يرغبون عادة فى انتظار الاجتماع لفترة طويلة.

- الإعداد، محتوى الاجتماع ورسائله يجب أن تختار بدقة، ولا تدرج بسرعة ودون تفكير.

- توصيل الرسائل، يجب تنظيم عرض المعلومات بما يتلاءم مع المناسبة. وكمثال على ذلك، ينبغى أن تدار الاجتماعات المنتظمة بطريقة غير رسمية، أما العروض غير الرسمية (مثل إعلانات الشركة) فمن الممكن أن يتم الاهتمام أكثر بكتابتها.

- الإعلان عن جدول الأعمال - يجب أن تبدأ بذكر ما أنت ذاهب لتغطيته. وإذا كان الاجتماع واحدًا من سلسلة اجتماعات، فيمكنك فى هذه الحالة توزيع جدول الأعمال كاملا مقدما.

- إشراك عاملين آخرين - يجب ألا تفترض أن الاجتماع يجب أن يظل مقصورا على تمثيلك الشخصى - بل اعمل على أن يتحدث فى الاجتماع أفراد آخرون.

- الإجابة عن الأسئلة - يجب أن يتم الترحيب دائما بالأسئلة بل يجب أن تتم الإجابة عنها مباشرة - ففريق العمل يمكنه دائما أن يشعر بالمراوغة وتجنب الإجابة عن الأسئلة.

- توصيل الرسائل - لا تتردد فى تدعيم الرسائل الرئيسية، فإنك ستستحوذ على مصداقية أكثر فى حالة قيامك بذلك.

- نقاط العمل - إذا كانت المناقشات تبلور أفعالا، فعليك أن تلتزم بمتابعتها والإبلاغ عن التقدم المحرز فى اجتماعات لاحقة.

إن القائد الذكى، سوف يسعى إلى إشراك المسؤولين بإدارة الموارد البشرية فى تخطيط الاجتماعات المنتظمة وتنفيذها، فهم يرتبطون بعمق أكثر بالثقافة والمعنويات العامة داخل المؤسسة.

مقاييس نجاح القادة

- اجتماعات العاملين تكون منتظمة - بداية من الانعقاد شهريًا فصاعدًا اعتمادًا على حجم العمل، ويتم وضع جدول مواعيد اجتماعات فريق العمل قبلها على الأقل بـ ٤٨ ساعة، مع ملاحظة أن نقاط العمل يجب أن يتم التعامل معها قبل الاجتماع التالى.

المعوقات

- اجتماعات فريق العمل، مثل أى اجتماع آخر، تفشل فى تحقيق الهدف منها بسبب التخطيط السيئ أو الأداء السيئ.

- القيادة السيئة - فغياب الرسائل الواضحة والمتسقة أمام مجموعة كبيرة من العاملين، يمثل خطورة على القائد حيث يراه الآخرون دون إستراتيجية أو توجهات مما يضعف الشعور بوجود هدف مشترك.

– عدم وجود جدول أعمال، فالمقابلة التى لا يتم التخطيط لها بدقة، والتى تقفز من موضوع إلى آخر، ستفشل فى تدعيم الرسائل المهمة.

– استبعاد حضور بعض العاملين من الاجتماع، قد تنتهى اجتماعات فريق العمل بنتائج عكسية تماما إذا ما تم استثناء أفراد فريق العمل دون قصد من الحضور، خاصة إذا كانوا بعيدين، أو إذا لم تتح لهم الفرصة للاتصال أو الاجتماع بهم بصفة خاصة. فى هذه الحالات فإن البعد عن موقع الاجتماعات قد يبعد فريق العمل عن الرسائل الرئيسية.

– قد تجلب اجتماعات العاملين بعض المواقف الحرجة؛ فأى قائد يستحق مكانته سوف يطلب طرح أسئلة، مما قد يثير لحظات غير مريحة، حيث تطفو موضوعات حساسة على السطح (مثل المرتبات) أو قد تكون غير محسوبة، فلا يوجد القائد الذى يتوقع جميع الأسئلة، وتوجد قواعد ذهبية للتعامل مع ذلك:

– عندما تعرف الإجابة، أطلقها مباشرة وبثقة! فالموظفون يشعرون، دائمًا، عند حدوث مراوغة.

– عندما لا تعرف الإجابة، قل ذلك ولا تكثر، وعِد السائل بالرجوع له بإجابة شافية فى وقت آخر.

– عندما تعرف أن الإجابة تقتضى الاعتراف بالفشل، قل ذلك – فالتواضع يكسبك أصدقاء.

سلوكيات القائد الفعال

– التزم بانعقاد اجتماعات بشكل دورى – وتفهم دورها فى تواصل القيادة.

– استثمر اجتماعات فريق العمل لتوصيل رسائلك الرئيسية دائمًا.

– خطِّط لمحتوى توزيع الرسائل وطرقه، ومكان الاجتماعات بعناية.

– كن حساسًا تجاه العاملين بعيدا عن مكتبك، وتأكد من عدم شعورهم بالاستبعاد.

– احرص دائما على متابعة ما وعدت به من أفعال.

التعاون مع المؤسسات العاملة فى المجال نفسه

ستحتاج فى كثير من المواقف أن تعمل مع شركات "لها نفس النشاط"، أو وحدات عمل فى المؤسسة نفسها لا تقع عليك مسؤوليتهم مباشرة، فالقيادة اليومية الفعالة تتطلب أن ترى أبعد مما هو أمامك لتعبر عن الأهداف العامة للمؤسسة.

معدل التكرار - لا يمكن التنبؤ به بدرجة عالية

المشاركون الرئيسيون - الزملاء الأساسيون

تصنيف القيادة: *

الأهداف

عندما تذكر كلمة التعاون، نسمع ردود أفعال ساخرة مع أن الكثير منا سيكون مشاركا فى مشاريع «متعاونة»، واستثمارات، أو احتكارات، حيث كان التعاون كلمة سهلة القول ولكن صعبة التنفيذ، فالتعاون يأخذ العديد من الأشكال، فى أفضل وصف له أنه محاولة لتحقيق قيمة متزايدة عن طريق تعاون، أو جمع أنشطة منفصلة، أو كفاءات، أو مؤسسات بذاتها، وقد تظهر القيمة المتزايدة فى صورة مبيعات متزايدة، وهوامش ربح، أو تكاليف أقل، أو كلها معا.

وحين يمثل تعاونًا من هذا النوع فرصة واضحة (قل مغامرة عمل جديدة)، ومشاركة للمعرفة والتكنولوجيا (وكمثال، التحويل الداخلى للملكية الفكرية)، أو السعى وراء هدف مشترك (مثل مجموعة من الأهداف المكتسبة)، توجد ثلاثة عوامل مهمة لتقييم الأمر وهى:

- هل فوائد التعاون المرجوة واقعية؟ هل تم تقدير حجمها؟ إذًا إننى أرحب بها، هل تم التعبير عنها فى صورة مجموعة من الفوائد مرحبًا بها من العملاء؟

– هل تم تحفيز فريق العمل فى مثل هذا التعاون لتحقيق النجاح؟ هل تم تنظيم أهداف المؤسسة بطريقة تدعم هذا التعاون المخطط له؟ أم أن التعاون متوقع أن تضطلع به المؤسسة بناء على مبدأ حسن النية؟

– هل تم تقييم جميع العقبات أمام التعاون؟ هل تم إدراك جميع العوائق المرئية منها وغير المرئية، ووضعها فى الاعتبار عند التنفيذ؟

– بوصفك قائدًا، سوف تواجه بالمتطلبات اللازمة للتعاون من خلال مؤسستك، وخارج نطاق مسئوليتك المباشرة؛ وبالتالى؟ يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين مواطنة مسؤوليتك الفعالة والتقدير الواقعى لتسليم المنتج.

السياق

يوجد العديد من أنواع المؤسسات متعددة الأقسام، ونذكر فيما يلى مثالين على ذلك:

– التكتلات على الطريقة القديمة حيث يتم خلط أنشطة العمل المتباينة فى ضوء مفهوم أن التخصصات الإدارية المشتركة من الممكن أن تولد عوائد فوق متوسطة.

– الأعمال الموجهة لقطاعات عريضة (الرعاية الصحية، والبنية التحتية، والبناء، ووسائل إعلام المعلومات، والتعليم)، والتى يتم تحديد شرائح محددة داخل قطاعاتهم (تعرف عادة، بـ«الأسواق الرأسية») حيث تكون لعملائها خصائصهم المميزة .

داخل أى هيكل، تسعى وحدات العمل المختلفة، كل على حدة، إلى تطوير مجموعة المهارات الخاصة بها، والتى ينظر إليها باعتبارها مميزات تنافسية تملكها، وفى كثير من الأحيان تتناقض الاختلافات بين قطاعات العمل مع التشابه فى متطلبات العميل، والتقدم التكنولوجى ومجموعة المهارات. وفى عصر تقدر فيه المؤسسات هذه الأفكار، فسوف تسعى إلى (إعادة) تطبيق هذه الأفكار عبر وحدات أعمالها المنفصلة بدلا من الاستثمار مرارًا وتكرارًا فى كل منها على حدة. وعلاوة على ذلك، فى بعض الحالات تحدد الأعمال فرصا تجارية جديدة تنشأ، لأن المؤسسة الأم تجمع الكفاءات التى يتم تنظيم العمل بها حاليًا بشكل منفصل.

التحدى

يعتبر التحدى الرئيسى هو تسليم المنتج، بمعنى تفعيل التعاون، فعادة ما تكون العوائق جوهرية.

- **الصوامع**، إذا كان للمؤسسة الأم تاريخ فى إدارة العمل كاتحاد، فسوف تحتفظ ببقايا ثقافية ضخمة نتجت عن اختلاف الوحدات، والتى تشجع شعور الفخر بتباينها واختلافها.

- **الثقافة**، سوف تخلق الثقافات الفردية مساحة كبيرة من الاختلافات الثقافية، والتى ستكون على درجة من الأهمية تماثل أهمية التشابه بين الكفاءة، والرؤية.

- **الأهداف**، سوف تملك كل وحدة مجموعة من الأهداف الخاصة بها، ومن المحتمل أيضا حوافز مختلفة.

- **التركيز**، إذا كانت الأعمال الفردية تدار بطريقة تركز على رؤية العميل وتراقبها، فمن المرجح أن تنظر للمشاريع الداخلية، أو الممتدة فى الأقسام على أنها مشاريع لتحويل الانتباه، أو مشاريع سطحية.

- **التواصل** - قد تكون أنظمة الاتصالات مصممة بشكل جيد يبشر بالنجاحات التى حققتها الشركات المنفصلة، ولكنها أقل مهارة فى تعزيز العلاقات المشتركة بين الأقسام المتباعدة، لذا فإن العامل المهم فى التعاون بين وحدات العمل المنفصلة هو الثقافة، وهو أمر بسيط وصعب فى الوقت نفسه.

- **بسيط**، لأنه يهتم بالتوجه.

- **صعب**، لأن التوجهات قد يكون من الصعب تغييرها، وهو صعب أيضا لأنه لا يحدث نتيجة التلويح بعصا سحرية من المؤسسة، ولكنها منطقة تتطلب اتباع نهج متسق، ومتكرر.

النجاح

تعتبر الخطوات العامة التى تحتاجها مؤسسة العمل لتحقيق النجاح واضحة ولكنها شاقة.

- يجب أن يكون هناك شعار للتعاون، وأن يأتى من أعلى المستويات، أى من المستوى الأكبر فى المؤسسة متعددة الأقسام.

- لا بد من تكرار شعار التعاون، وأن يصبح جزءًا من مصطلحات المؤسسات عن طريق تكراره أثناء أى شكل من أشكال المناقشات، والحديث داخل المنظمة.

- شعار التعاون يجب أن ينظر إليه على أنه حقيقى، وينبغى تحديد مجالات التعاون على مستوى المجموعات، وأن تكون معلنة، ومحددة الأوليات.

- يجب أن يكون هناك شعار موازٍ للقيم، فالبيانات حول التعاون يجب أن يتم تدعيمها بشعار موازٍ يركز على القيم المشتركة، والمعتقدات التى يرتكز عليها أى دافع للتعاون.

- يجب أن تكون نظم الحوافز متماثلة - أى بناء نظم الحوافز على مكافأة المجالات ذات الأولوية التعاونية.

- يجب أن ينظر إلى أنشطة التعاون كمبدأ أو قاعدة سلوك، وبالتالى يتعين على أنشطة الأقسام الداخلية، أو أنشطة وحدات العمل، أن تصبح هى القاعدة وليس الاستثناء.

- لذا فعند الحاجة إلى التعاون مع أقسام أخرى، يجب عليك القيام ببعض الأمور المحددة:

- **تجسد القيم**، تأكد من أنك تجسد قيم المؤسسة لتجمع الأقسام المختلفة معا من خلال أفعالك وكلماتك.

- **اجعل التعاون هو القاعدة**، وجزءًا من طريقة التشغيل الخاصة بالمؤسسة باعتباره قاعدة.

- **التدريب**، الاعتراف بأن جزءًا أساسيًا من القيمة المضافة التى تواجهها شخصيًا هى تدريب الزملاء لتعزيز التعاون على مستوى كل منهم، وفى نطاق وظيفة كل منهم.

- الحافز، قم بتنظيم نظام الحوافز لتكافئ ما يفيد التعاون، وقد يكون ذلك من خلال أهداف شخصية تستحق المكافأة.

يعتبر هذا التحدى أحد أصعب التحديات التى يواجهها القائد على الإطلاق. فإذا كان لعملك أهدافٌ محددة (ونظام حوافز يخدم هذه الأهداف)، فإن فريقك سينشغل تمامًا فيما لديه من مهام. ويمكن اعتبار أى متطلبات للعمل مع الشركات الشريكة أنها غير مجدية، بل وقد يتم تشويهها من خلال وجهة النظر الساخرة القائلة بأن التعاون الداخلى هو بديل للخيار الحر بالاعتماد على الشركاء الخارجيين أو الموردين، وفقط من خلال شخصنة أهداف شركتك وقيمها، سيتم اغتنام فرصة مثل هذا التعاون.

سلوكيات القائد الفعال

- يتم تحديد التعاون مع المؤسسات الأخرى داخل الخطط الإستراتيجية، والسنوية.
- يتم تضمين هذا التعاون داخل الأهداف الشخصية الرئيسية لأعضاء فريق العمل.
- استحقاق للمكافأة.

المعوقات

سيعطى التعاون نتائج عكسية فى حالة ما إذا لم يتم تحديد أو تحقيق المعايير المختلفة التى أشرت إليها سابقا، وهى القيم المشتركة، والتقييم الواقعى للعائد، ونظام الحوافز الموازية وهكذا. وعادة وببساطة شديدة، يفشل التعاون بسبب عدم تقدير مؤسسات العمل المشتركة فيه لأى مدى يختلف التراث الثقافى لكل شركة.

يعتبر عدم التوافق أيضًا على «اتفاقيات التجارة» سببًا مهمًا من أسباب الفشل، وتحديدًا كيف تتم مشاركة المبيعات، والتكاليف بين شركاء العمل، ويتسبب هذا العامل المؤثر فى عرقلة الكثير من فرص التعاون مع الأسواق الخارجية. ويكون تناول هذا من

الموضوع من خلال التركيز على ما يهم، وهو، الفرصة. وأيضًا من خلال ضمان تيسير الترتيبات المالية ميسرة، ربما من قبل مخطط مزدوج أو ثلاثى الأبعاد والذى تحمل فيه جميع الشركات حقيبة مبيعاتها وتكاليفها ذات الصلة، ومن ثم يتم التخلص من الازدواجية مركزيًا.

سلوكيات القائد الفعال:

- لا تقم بتعزيز التعاون إذا كان مخالفا لقيم مؤسستك مجتمعة، أو مجموعة منها ، فأنت تهدر وقتك.

- قم بتفعيل التعاون، ودعمه، والحديث عنه، حتى يصبح شعارًا للمؤسسة، وقم بقيادته والترويج له داخل اجتماعات ومؤتمرات مؤسستك، وقم بتشجيع الآخرين لتفعيله والاشتراك فيه، وافعل دائما ما تقوله.

- اعمل على انتقاء عملية التعاون واجتهد تماما فى فهم التكتلات المشابهة من خلال مشاركة المعرفة ومجموعة المهارات. وكأى شىء آخر، التركيز يحقق النجاح.

- على الرغم من سعيك وراء التكتل، شجع على الاختلاف، فمشاركة مجموعة المهارات لا يعنى أن المؤسسات لها السمات نفسها، فسيختلفون دائمًا، حتى ولو كان ذلك سيتم بذكاء، باختلاف قادتهم، واعمل على تشجيع فريقك ليدرك أن مبدأ المشاركة قد يكون سببًا فى تعرض الأفراد لاختلافات يمكن أن يتعلموها.

- اعمل على نشر النجاحات علنًا، وبث فى فريقك شعورًا طيبًا تجاه فكرة التعاون واجعل الأفراد يرون قيامك بتدعيمهم على ذلك.

الجزء الخامس

قيادة الأداء المتميز

إذا كان جوهر قيادة أية مؤسسة يدور حول ضمان توافق العمل فيها توافقًا تامًا مع الرؤية والإستراتيجية التى تسير المؤسسة وفقهما، فإن جوهر قيادة الأداء المتميز يدور حول الطريقة التى يتم من خلالها تنفيذ كل من الرؤية والإستراتيجية، فهذا النوع من القيادة ما هو سوى تعبير عن كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أمور محققة، وملموسة على أرض الواقع؛ وتحويل الرؤية إلى حقائق، وتحويل الأهداف إلى إنجازات. بشكل عام، يمكن القول إن جوهر القيادة يكمن فيما يطيب للناس أن يطلقوا عليه فى بعض الأحيان "التناغم بين الكلمات والأفعال"، أى تحويل ما ترى المؤسسة القيام به إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع.

هيا بنا ننطلق إلى رؤية المسألة بنظرة صريحة وواقعية. فمن البديهى أنه ما من أحد يحب الفشل فى العمل، وإنما يرغب الجميع فى أن تكون لديهم أهداف يمكن تحقيقها (أى بعبارة أخرى أن يكون لديهم فهم واضح لما هو متوقع منهم) وأن يعملوا فى ظل مناخ يهيئ لهم فرصة عادلة لتحقيق النجاح، ونيل ما يستحقون من إشادة وثناء عندما يحققون ذلك. وفى حقيقة الأمر، فإننا جميعًا نتقبل النقد بصدر رحب عندما نعلم من صميم قلوبنا أن هذا النقد عادل، ويوجه إلينا بطريقة بناءة تسمح لنا بالتعلم، والارتقاء بمستوانا فى العمل. وبلا شك ما من أحد يروق له العمل فى ظل أهداف غير قابلة للتحقيق، أو فى ظل عدم منحه ما يستحق من الثناء، والتقدير عندما يحقق نجاحًا ملموسًا.

وبوصفك قائدًا، ينبغى عليك أن تبدأ عملك باستثمار أحد أهم الأصول فى مؤسستك؛ وهى فرق العمل التى ترغب فى تحقيق النجاح حتى وإن كانت هذه الفرق لا تدرك أن

بمقدورها تحقيق ذلك، حتى وإن لم يسبق استخدام هذه الفرق فى دور المبشرين بالنجاح والحاملين لشعله. وبوصفك قائدًا فإن مهمتك هى العمل بحماس مع فريقك (أو فرقك)، وتوفير كل ما يحتاجون لتحقيق النجاح؛ وتقويتهم فى الأمور التى يعانون فيها من ضعف؛ والقضاء على المشاكل التى تتسبب فيها سوء علاقات الأشخاص ببعضهم والتى لا طائل من ورائها، بل وربما تأتى بنتائج عكسية تؤثر سلبًا على العمل؛ ومهمتك أيضًا هى تحديد أهداف واضحة وعادلة يكون من الممكن تحقيقها؛ والسماح -عند الضرورة- للأفكار والفرص المبتكرة، والتى تمثل تحديًا كبيرًا بأن تسود وترسخ.

وفى الواقع، فإن ما تفعله هو ثقتك فى تحقيق النجاح، وغرسها فى عقول أشخاص آخرين وما من شك أن هذه ليست بالمهمة اليسيرة، وإنما على العكس تمامًا فهى مهمة شاقة، وعسيرة وخصوصًا إذا كان بعض هؤلاء الأشخاص قادرين بالفعل على تحقيق النجاح، ولكن ليس فى عالمك، أو وفقًا لأسلوبك فى العمل. ستجد نفسك أمام قرارات صعبة لا مفر من اتخاذها كما ستجد نفسك مضطرًا إلى توجيه رسائل إلى زملائك فى العمل الذين لم يحققوا النجاح... رسائل تكون فى معظم الأحيان غير مرحب بها.

واعلم، أيها القائد، أن النجاح سيكون حليفك دائمًا شريطة تحقيق التكامل بين ما تقوله، وما تفعله، وهو أمر سيظهر جليًا من خلال التطبيق المستمر، والعادل للمبادئ.

إدارة التغيير

اعتاد القادة على المقولة الشهيرة التى تصفهم "بأنهم مدراء" التغيير، ولذلك فالقيمة الحقيقية لك بوصفك قائدًا تكمن فى كيفية جعل هذا التغيير ناجحًا، بالإضافة إلى إدخال تحسينات الارتقاء بالمستوى، وطبقًا لذلك يجب عليك أيها القائد معرفة كيفية قياس مدى نجاح التغيير.

معدل التكرار: مستمر

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: *

الهدف

لا تخطئ الفهم، إن التغيير ليس صفة مطلوبة فى حد ذاتها، ولا ينبغى النظر إلى "التغيير" باعتباره نوعًا من الأوسمة التى يتم ارتداؤها لإثبات الرجولة والقوة، كما أنك مطالب بعدم ارتكاب خطأ اللجوء إلى التغيير بغرض التغيير فحسب، فأنت أيضًا مطالب بعدم التعلق بحبال الوهم، ففى أية بيئة عمل محتملة (سواء فى القطاع العام، أو الخاص) ستجد نفسك وجهًا لوجه أمام مجموعة من الظروف التى ستجبرك على تغيير الوضع القائم أيًا ما كان هذا الوضع:

أما أهم الأهداف التى يجب أن تتمسك بها وتضعها نصب عينيك فهى إدراك أن التغيير أمر طبيعى، وليس جزءا لا يتجزأ من نسيج الطريقة التى تعمل بها الشركة، أى إن التغيير ليس مجرد "مسألة عابرة" تحدث بين الحين والآخر (ويحدوك الأمل فى ألا يحدث هذا التغيير سوى على فترات بعيدة جدًا بقدر الإمكان). إذا كنت تفكر بهذه الطريقة فإنك دون شك تعلم علم اليقين أنه يجب عليك ما يلى:

- كن على علم، ودراية بمدى الحاجة إلى التغيير فى أى وقت من الأوقات.
- اعمل على إعداد موظفيك للتغير الدائم.
- إياك أن تستسلم للظروف السائدة، أو النظر إلى هذه الظروف باعتبارها أمرًا واقعًا.

وفى حقيقة الأمر، فإن وتيرة التغيير هى الوتيرة التى يعتزم القادة الناجحون تطبيقها فى المرحلة القادمة من التغيير الذى سيحدثونه فى مؤسساتهم، وفى الوقت نفسه يمضون قدمًا فى المرحلة الحالية من التغيير.

انظر إلى التغيير باعتباره أمرًا مستمرًا لن يتوقف أبدًا، واعمل على إعداد موظفيك للجولات المستمرة، والمتكررة من التغيير وساعدهم على أن ينظروا إلى التوتر الذى يتسبب فيه التغيير باعتباره أمنًا وضمانًا جديدًا.

السياق

فى إدارة التغيير، يجب عليك تحقيق التوازن، والتوفيق بين قوتين متعارضتين. القوة الأولى عبارة عن مجموعة كبيرة من الضغوط الداعية إلى التغيير، مثل عدم الاستقرار الاقتصادى، ونشاط المنافسين، والابتكار التكنولوجى، وحاجة المستهلكين لخفض الأسعار، والتغيرات فى عادات الشراء فى ظل تزايد استخدام الإنترنت. هذه القائمة طويلة جدًا وتتطلب قدرًا كبيرًا من الاهتمام والجهد. وفى الوقت نفسه، يتعين عليك تحقيق أهداف فريقك، وأنت تعمل مع زملاء يكون العمل بالنسبة إلى غالبيتهم مصدر دخلهم الوحيد مما يعنى أن حدوث التغيير فى هذا العمل قد يهدد مصدر رزقهم فى الحياة، ومن المعروف أن كثيرًا من الناس يستمدون إحساسهم بالإنجاز والكرامة الشخصية من ارتباطهم بأساليب عمل ناجحة بالفعل فى الوقت الحالى، ولذلك ستجدهم يشعرون بالاستياء تجاه أية اقتراحات للتغيير.

وفى بعض الأحيان، قد لا تشير الظروف السائدة إلى وجود أى ضرورة للتغيير، وخصوصًا عندما يكون أداء المؤسسة جيدًا وفقًا لمقاييس النجاح التى وضعتها هذه

المؤسسة لنفسها. وعند هذه النقطة يصبح السياق فى غاية الخطورة بالنسبة إلى القائد، فضمان النجاح فى هذه الحالة يتحول إلى خمول نتيجة الإفراط فى الرضا عن الذات.

قد تجد السياق قويًا جدًا بحيث يصعب التعامل معه، مثل التعرض لقدر هائل من ضغوط السوق الخارجية، والذى يتزامن مع صعوبات جمة فى مواجهة هذه الضغوط بالاستعانة بموظفين يجعلون من اختيار مسار التغيير مسألة تدعو للخوف والرعب.

ومن أجل ذلك، وحتى تتمكن من إحداث التغيير باعتباره شكلاً من أشكال الأمن، وليس خطرًا يهدد الموظفين، وحتى تتمكن من الدفاع، والدعوة إلى التغيير باعتباره ضرورة وليس خيارًا، فإنك تحتاج إلى إحدى السمات الشخصية المهمة وهى الشجاعة.

التحدى

إن أى شخص خاض تجربة برامج التغيير من قبل يعلم علم اليقين أنه بمجرد اتخاذ قرار التغيير (على سبيل المثال التغيير فيما يتعلق بهيكل المؤسسة، أو عملياتها أو منتجاتها... إلخ)، فإن التحدى الصعب سيكمن فى كيفية إدارة المؤسسة فى الوقت الحالى أثناء تنفيذ التغيير، وقد وصف أحد الزملاء هذا التحدى قائلاً إنه تحدٍ يشبه "إعادة بناء طائرة من طراز بوينج ٧٤٧ أثناء تحليقها فى الجو".

وباعتبارك قائدًا شجاعًا فإنك يجب أن تتحلى بالكثير من المهارات فى وقت واحد؛ فيجب أن تتمتع بمهارات الخبير الإستراتيجى، والخبير التكتيكى، والمغامر، والدبلوماسى. وفيما يلى توضيح أسباب ذلك:

الخبير الإستراتيجى: يجب أن تمتلك رؤية واضحة، وشاملة بخصوص مدى حاجة فريقك، والإدارة التى تقودها للتطوير.

الخبير التكتيكى: يجب أن تختار متى، وكيف ستقوم بإحداث التغيير.

المغامر: لأنك تعرف أن بعض عناصر التغيير قد تنطوى على بعض المخاطر التى يمكن أن تؤثر على النشاط الحالى للمؤسسة.

الدبلوماسي: يجب أن تجرى مفاوضات بشأن برنامج التغيير مع الزملاء المعارضين للتغيير.

ومما لا شك فيه، أن هذه المجموعة الكبيرة من المهارات توضح مدى التعقيد الذى تتسم به إدارة التغيير؛ كما توضح -أيضًا- أنه فى مثل هذا التغيير، يتعرض القائد لأشد الاختبارات صعوبة فى حياته المهنية.

وفى هذا الصدد، فإن قوة رؤيتك سوف تحتاج إلى أقوى مستويات الدفاع عنها، كما ستضع أقصى قدر من الضغوط بشأن ولاء فريقك.

النجاح

التغيير عبارة عن استثمار فى المخاطر، وباعتبارك قائدًا فإنك تتخلى عن بعض المعلوم مقابل بعض المجهول، وينبغى عليك أن تكون حساسًا لقدر من عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج، صحيح أنك لن تستطيع عزل نفسك عن الفشل، ولكن نجاح التغيير الذى أحدثته سيزداد إن اتبعت الخطوات التالية:

- **خد وقتك**: ابتعد عن التفكير فى المسائل، والأمور اليومية، ولا تدعها تشغل بالك، وفكر بدلا من ذلك فى الخطوات التالية.

- **تجاهل الوضع الراهن**: إن تخيل مستقبل مختلف يتطلب رفض سيناريو الوضع الراهن، واعلم أن التفكير بهذه الصورة ليس خاطئًا على الإطلاق.

- **التحلى بالشجاعة**: إن تخيل صورة المؤسسة فى المستقبل قد تكون مخيفة، ولذلك يجب أن تذكر نفسك بالتحلى بالشجاعة.

- **استثمر الحلفاء**: يمكن أن يؤدى التغيير إلى بناء جدار من العزلة، ولذلك تحتاج إلى أن تعين فى مؤسستك حلفاء يشاركونك رحلتك نحو التغيير خطوة خطوة، بحيث يمكنك أن تتشارك معهم فى الاستكشاف والشجاعة!

• **تجاهل الرافضين**: فأثناء مرحلة خلق الحلفاء، ستواجه الرافضين للتغيير الذين ينظرون إلى هذا التغيير على أنه يمثل مخاطرة، أو خطرًا عظيمًا يهدد عملهم، وعليك عندئذ أن تتحلى بالشجاعة المستمدة من قناعتك بأنك تستطيع مواصلة العمل والنجاح سواء بهؤلاء الرافضين أو دونهم.

• **فكر مبكرًا فى عملية التغيير**: إن أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح إدارة التغيير يتمثل فى كيفية تطبيق التغيير، وتنفيذه على أرض الواقع، ولذلك فإن التفكير فى الكيفية التى سيكون عليها التغيير ينبغى أن يكون إحدى الخطوات المبكرة جدًا فى إستراتيجيتك.

• **صمم الهيكل أولاً والموظفين لاحقًا**: إياك أن تقوم بتخطيط، وتصميم الهيكل الجديد أو العمليات الجديدة وفقًا لإمكانيات الموظفين الحاليين فى المؤسسة، وإنما يجب عليك دائمًا التأكد من أن التخطيط لبناء الهيكل الصحيح الذى ينبغى أن تكون عليه المؤسسة يأتى فى المقام الأول، ومن البديهى أن بناء الهيكل أولاً سيصب فى مصلحة الموظفين دائمًا أيضًا.

• **قيمة الانفتاح**: فعندما تتحدث عن الأسباب الداعية إلى التغيير، ينبغى عليك أن تتحلى بأكبر قدر ممكن من الانفتاح والصراحة، وذلك حتى تتجنب أية آراء تقول إن هناك أجندة خفية وراءه.

• **لا تمل من التكرار**: فأهمية التغيير ومعناه تعتزم إحداثهما سيتضحان ويبلوران من خلال الوصف والتفسير الدورى والمتكرر.

• **اربط التغيير بالرؤية والإستراتيجية**: يجب أن تربط التغييرات التى تعتزم إحداثها برؤيتك وإستراتيجيتك، وذلك من أجل بيان اتساقهما معًا.

وقبل أن أختم هذه الفقرة أرى أنه إذا كان هناك نطاق تظهر فيها قيادة القائد بالفعل، فهذا النطاق ليس سوى التغيير، ففى هذا النطاق ستتعرض كقائد لاختبارات غاية فى الصعوبة والصرامة لمدى التزامك برؤيتك، وقوتك فى الدفاع عن سياستك، والتطابق مع الرسائل التى ترسلها لموظفيك، وشجاعتك وإرادتك وتصميمك على النجاح.

مقاييس نجاح القادة

- إذا انتابك القلق من عدم تمكنك من إحداث التغيير المطلوب، إذا حدث ذلك فأنت لا تتحلى بالقدر المطلوب من الشجاعة.

- ناقش التغيير مع فريق الموارد البشرية بمؤسستك.

- قم فى أى خطة بالتغيير، بغض النظر عن نطاقها، بتحديد النتائج المطلوبة، وخصوصًا المقاييس المستخدمة فى قياس هذه النتائج.

المعوقات

إن أشد أعداء التغيير هو الخوف، والجمود وفقدان الشجاعة. وإذا ما سقطت فريسة لهؤلاء الأعداء، فإنك إما ستقلل من شأن الحاجة إلى التغيير وإما ستجد نفسك، بعد تقييمك للحاجة إلى التغيير، تفتقر إلى الإرادة، أو العزم اللازم لتحقيقه على أرض الواقع.

وفى حقيقة الأمر، فإن إدارة التغيير تعتمد إلى حد كبير على الخبرة، ومما لا شك فيه أنك سوف تكتسب قدرًا كبيرًا من الخبرة على مدار مسيرتك المهنية، إذا عملت فى بداية حياتك العملية مع قادة ممن يعتبرون مثالاً يحتذى سواء فيما يتمتعون به من مهارات إدارة التغيير، أو فيما يبذلونه من جهد فى مساعدة غيرهم فى إدارة التغيير. ومن المؤكد أنك ستعرف أيضًا خلال حياتك المهنية القيمة الكبيرة التى تمثلها شبكة الدعم التى تتكون من زملائك المقربين الذين يمتلكون الدوافع نفسها ووجهات النظر، والذين سوف يدعمونك من خلال تأييدهم العلنى للتغيير، ودون شك، فإن الطريقة التى يتم بها التغيير هى من الأمور بالغة الأهمية، لأنك ستعجز عن تحقيق كل أهدافك من التغيير إذا لم تتذكر. بغض النظر عن مدى ثقتك فى صحة التغيير الذى تتبناه، فإنه توجد أساليب، وطرائق من شأنها جعل التغيير مؤثرًا وفعالاً. ويحدث ذلك فى كثير من الأحيان نتيجة عدم تخصيص وقت كاف للتفكير الدقيق فى النتائج التى يمكن أن يسفر عنها هذا التغيير. وفى هذا الصدد، عليك أن تطرح الأسـئلة التالية على نفسك:

هل تم التشاور مع جميع الأطراف المعنية؟

- هل تم تحليل، وعمل دراسة مفصلة لجميع المخاطر التى يمكن أن تنشأ عند حدوث تغيير معين؟
- ما تأثير التغيير على سير العمل الحالى؟
- ما شكل خطة التواصل، ومن الذين ستستهدفهم هذه الخطة، ومتى سيتم تنفيذها؟
- هل هناك أشخاص يُعد تأييدهم للتغيير (أو رفضهم له) أمرًا بالغ الأهمية؟
- هل تمت دراسة جميع التبعات القانونية؟
- هل هناك عوامل خارجية (شركاء أو موردون أو وسائل إعلام) يجب أخذها فى الاعتبار؟

وأخيرًا وباختصار، فإن العقبة الرئيسية التى تواجه إدارة التغيير هى عدم وجود الوعى؛ وبعبارة أخرى، الفشل فى إدراك الحاجة إلى التغيير و / أو الافتقار إلى الحساسية لمعرفة الكيفية التى يمكن أن تساعد بها طريقة التغيير فى تنفيذ التغيير على أرض الواقع.

سلوكيات القائد الفعال

- خصص وقتًا للتفكير بشأن التغيير وما الخطوات التى يخطوها فريقك.
- عدم قصر التفكير على الخطوة التالية من التغيير فقط، وإنما يجب التفكير فى خطوتين أو ثلاث خطوات من التغيير فى وقت واحد.
- تأكد من قضاء أكبر قدر ممكن من الوقت مع عملاء مؤسستك، وموردِيها، وشركائها حتى تتعرف على مجموعة الظروف الخارجية الدافعة إلى التغيير.
- تحدث عن التغيير فى لقاءاتك الفردية مع فريق الإدارة، الذى يعمل معك، وأيضًا مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والحرص على أن يتضمن حديثك مفردات اللغة التى تصف الوضع اليومى فى مؤسستك.

- تحلّ بالجرأة قدر الإمكان، وإدراك أن هناك دائمًا مجالاً للمزيد، وأن التغيير عادة ما يحظى بالقبول على أرض الواقع أكثر مما يحظى به عند التخطيط له.

- أشرك الزملاء من قسم الموارد البشرية عند استعانتك بحلفاء، لتنفيذ خطط التغيير؛ فهؤلاء الزملاء هم أفضل فريق استطلاع رأى فى هذا السياق، بالإضافة إلى أن استعانتك بهم يضمن عدم ارتكابك أية أخطاء خطيرة، أو ضارة، ولاسيما وأن إحداث أى تغيير يتعلق بالتوظيف ستكون له تبعات قانونية .

- عدم إغفال أن تنفيذ التغيير غالبًا ما يحتاج إلى التأييد المتكرر، وينبغى عليك الاستعداد للرد على معارضيك فى هذا الشأن.

- استعد لمواجهة من يسعون إلى تثبيط عزيمتك؛ فمن البديهى أن هناك من لا يوافق على ما تقوم به من تغيير، بل سيسعى البعض إلى وضع العراقيل فى طريقك.

إدارة أداء الأفراد

فريقك هو شريان حياتك، والأداء المتميز هو ثمرة وضع الشخص المناسب فى المكان الذى يناسبه ومنحه القدر الذى يناسبه من الدعم، والتشجيع، والتقييم، والتطوير.

معدل التكرار

المشاركون الرئيسيون: المرؤوسون المباشرون، وفريق الموارد البشرية

تصنيف القيادة: *

الهدف

يجب على القائد خلق سياق يمكن فيه تقييم الأداء وقياسه، غير أن الأمر ليس بمثل هذا القدر من الوضوح، إذ إنه أكبر بكثير من مجرد إجراء عمليات تقييم عامة للفعالية. ويتطلب ذلك أن تكوين رؤية واضحة للمؤسسة تتم ترجمتها فى البداية إلى إستراتيجية وخطة عمل، ثم ترجمتها بعد ذلك إلى أهداف يتم وضعها لكل وحدة عمل أو لكل قسم. وبعد ذلك يتم توزيع هذه الأهداف على الأفراد العاملين فى هذه الأقسام.

ومما لا شك فيه، أن هذا الإطار التسلسلى فى غاية الأهمية، ومبعث هذه الأهمية ليس لمجرد جعل الموظفين متوائمين مع نشاط المؤسسة، وإنما لوضع المسؤولية الفردية داخل الإطار العام لمسؤولية المؤسسة. والاستفادة من أن هؤلاء الأفراد سيتولد فى داخلهم قدر هائل من الحماس عندما يمكنهم الربط بين أنشطتهم، وأهدافهم وأهداف المؤسسة التى يعملون فيها. وفى هذا الصدد، فإنك كالقائد الفعال الذى يقود أوركسترا المؤسسة فى عزفهم للنغمة الموسيقية التى قمت بتأليفها، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين التناغم العام. والأسلوب الفردى.

من بين العوامل الرئيسية التى يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد ما يلى:

- **الظروف الشخصية**: من غير المنطقى الاعتقاد بأن الظروف الشخصية بمنأى عن بيئة العمل، بل إن تجاهل هذه الظروف، والعوامل الشخصية يمكن أن يسهم بشكل كبير فى إحداث التوتر.

- **العلاقات السيئة فى الماضى**: سواء مع قادة آخرين، أو مدراء، أو زملاء؛ حيث إن هذه العلاقات لا يقتصر أثرها السلبى على الأفراد فحسب، وإنما يمتد على قدرتهم على التواصل وإظهار الكفاءة.

- **الإهمال**: إن الافتراضات المبنية على معلومات سابقة بشأن نقاط القوة، والضعف لدى الأفراد قد تكون لأى سبب من الأسباب غير معبرة تعبيرًا صادقًا عن قدراتهم الحقيقية.

- **التعبيرات الساخرة**: حيث قد تكون إستراتيجيات، وأساليب القيادة السابقة أو إدراكهم بأن التغيير لن يتوقف هى العوامل التى أدت إلى إثارة سخطهم، وتثبيط عزيمتهم.

وهو ما يعنى أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم رصدها وتطويرها كما ينبغى:

- نقص المهارات المتلقاة سابقًا، والتدريب والتطوير: وهو ما يعنى أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم تطويرها كما ينبغى.

- ضعف المهارات التنظيمية الشخصية: على نحو يخفى وراءه الكفاءات ذات الصلة.

- ضعف مهارات التعامل مع الآخرين: وهذا يؤثر على فعالية الأفراد ويؤدى فى الوقت نفسه إلى إخفاء الإسهام الحقيقى الذى يمكن أن يقدموه إلى مؤسستهم.

- فقدان الاحترام من الأقران، والزملاء والذى من شأنه أن يخلق شعورًا بالاستياء يمكن أن يفسد الأداء .

- التوتر الناجم عن أى من العوامل المذكورة أعلاه أو نتيجة لعوامل أخرى.

• وطبيعة الحال، فإننى لم أقصد من القائمة السابقة وضع قائمة نهائية تضم جميع العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، وإنما قصدت توضيح أن أى تقييم للأداء يحتاج إلى فهم عميق لجميع هذه العوامل، وهذا لا يعنى أن مثل هذه العوامل ستؤدى حتمًا إلى ضعف الأداء، وإنما تعنى أن التقييم الواضح للأداء، وهو أمر يتطلب خطوات أخرى، يمكن قياسه بصورة أكبر وأكثر ملاءمة.

ومن المؤكد، أنه ستتكون لديك أيضًا بوصلة ستمكنك من اكتشاف مشاكل ضعف الأداء؛ ولن يتأتى ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة فحسب، وإنما عن طريق التعليقات المباشرة، وغير المباشرة التى تصدر خلال التواصل بين مجموعة الأفراد العاملين فى المؤسسة.

التحدى

يجب عليك أن تأخذ، بعين الاعتبار، مدى ملاءمة الهيكل التنظيمى لمؤسستك لمطالب السوق الذى تمارس فيه المؤسسة نشاطها. وفى هذا الصدد، توجد كثير من الطرائق والأساليب التى يمكن اتباعها، ولكن جوهر جميع هذه الطرائق يكمن فى محاولة مواءمة تخصصات الموظفين مع متطلبات المستهلكين. وهذه إحدى الركائز الأساسية فى التعامل مع الأداء؛ وبعبارة أخرى، فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد على تقييمها الواضح للتخصصات المطلوبة، وبالتالى تحديد قدرات الموظفين فى المؤسسة فيما يخص تلك التخصصات.

وبناء على ذلك، فإنه سيكون من الصعب عليك تقييم الأداء تقييمًا صادقًا، وسيستحيل عليك تحديد إسهامات الأفراد أو تقييمها إلا إذا كان لديك فهم واضح لإستراتيجية المؤسسة، وأهدافها والتخصصات الواجب توافرها لتحقيق الإستراتيجية، والأهداف.

النجاح

إن مشاركة فريق الموارد البشرية أمر فى غاية الأهمية ولا يقدر بثمن، صحيح أن قسم الموارد البشرية قد تكون له سمعة سيئة، ولكن هذا لا يحدث إلا عندما يقتصر موظفو الموارد البشرية فى عملهم على أداء مهام إدارة "شئون العاملين"، أى التعيين والفصل من العمل وحفظ السجلات. أما عندما يقوم فريق الموارد البشرية بالنظر إلى المؤسسة وموظفيها بنظرة شاملة، وقياس المناخ البيئى لعمل المؤسسة، ورؤية الأفراد كأفراد فيظل سباقًا كاملاً، فعندئذ فقط يمكن لفريق الموارد البشرية أن يلعب الدور الكبير المنوط به. وفى الواقع، يجب أن تكون علاقتك وثيقة مع أعضاء فريق الموارد البشرية بمؤسستك، لأن باستطاعتهم أن يعكسوا لك "صورة حقيقية لأداء الموظفين فى المؤسسة". والذى يمكنك خلالها رؤية الإستراتيجيات والقرارات.

ومما لا شك فيه أن مواجهة الموظفين ذوى الأداء الضعيف بهذه الحقيقة أمر صعب للغاية، نظرًا لأن العديد من الأفراد الذين يتعرضون لهذا الموقف لا يكونون مدركين أن أداءهم سيئ وضعيف. أما إذا كانوا مدركين لهذه الحقيقة. فإنهم سيقومون ببناء حواجز دفاعية كبيرة لتجنب هذه المواجهة، وبوصفك قائدًا فعالاً للموظفين التابعين لك، فإنك المسؤول الأول عن معالجة المشاكل المتعلقة بسوء أدائهم، ولن يمكنك فعل ذلك سوى بمناقشة هذه الأمور وجهًا لوجه مع كل شخص على حدة. ومن ناحية أخرى، فإذا عزمت على الاستغناء عن أحد الموظفين، لا ينبغى أبدًا أن تنفذ هذا القرار دون مشاورة فريق الموارد البشرية، وذلك لأن أى قرار بالاستغناء عن أحد الزملاء يعتبر بالنسبة إليهم أحد الأحداث الصادمة. وبناء على ذلك ينبغى عليك أن تتوقع من موظف الموارد البشرية المهنى معارضة المبررات التى اعتمدت عليها لاتخاذ قرار من هذا القبيل. وينبغى عليك أيضًا أن تتوقع رغبة قسم الموارد البشرية فى ضمان أن أى قرار من هذا القبيل قد تم اتخاذه وفقًا لأسباب يمكن تبريرها، وهكذا، فإن دورك فى التعامل مع مشاكل الأداء سيكون تحت الملاحظة الدقيقة، وإذا ما تمت الموافقة على قرارك بالاستغناء عن أحد الموظفين، ينبغى أن يتم تنفيذ القرار بطريقة تتفق مع الإطار القانونى المتبع فى المؤسسة، ويمكن أن يشمل هذا الإطار ضرورة اتباع توجيهات محددة بشأن كيفية إدارة اجتماع إنهاء التعاقد، وما يمكن أن يقال فى هذا الاجتماع، بل وحتى مكان مثل هذا الحوار وتوقيته.

وفى حقيقة الأمر، فإن الحوار فى حد ذاته خلال هذا الاجتماع يحمل فى طياته اعترافًا بفشل ذريع للمؤسسة.. والاعتراف بأن عملية التوظيف قد فشلت، وبناء على ذلك ينبغى عليك فى هذا الاجتماع أن تتحلى بعدة صفات هى:

- كن صريحًا، ومباشرًا ومتأهبًا دائمًا لأى ردود أفعال، لأن فى مثل هذه الظروف من المستحيل التنبؤ بردود أفعال الموظف الذى ستقوم بإنهاء عمله فى مؤسستك.

- اعرض عملية متابعة واضحة (لما إذا كان إنهاء التعاقد سيتم على الفور أو بعد فترة لاحقة) مع توضيح الفرص الرئيسية المتاحة أمام الفرد المتضرر للرد عليها، أو لمعارضتها أو إجراء مزيد من الحوارات بشأنها، ولاسيما حوار الآثار المالية.

- كن على علم بأنه ما من أحد سيشكرك على الإطلاق على مثل هذا القرار، ولكن على الأقل سيسهم هذا الحوار فى جعل من يترك المؤسسة يشعر أنه قد عومل معاملة عادلة، وأن إنهاء التعاقد معه قد تم فى إطار القانون، وبما يحفظ له كرامته.

- أما إذا كنت ستعقد اجتماعًا مع شخص بعينه واضعًا فى ذهنك أن الغرض من هذا الاجتماع هو الارتقاء بمستوى أداء هذا الشخص، ينبغى عليك فى هذه الحالة القيام بما يلى:

- التوضيح منذ اللحظة الأولى فى الحوار أنك تريد عقد اجتماع لمناقشة الأداء بحيث يتم طرح مسألة تحسين الأداء للنقاش فى هذا الاجتماع.

- الاستعداد لتقديم الدليل على وجود عدة أمثلة على ضعف الأداء.

- سؤال الشخص المعنى إذا كانت لديه أية أسئلة أو يريد الرد على الفور على هذه الأمثلة.

- تحديد موعد آخر لإجراء مزيد من الحوار.

ويجب أن يعقب ذلك الاجتماع اجتماع آخر يعقده قسم الموارد البشرية مع الموظف المعنى، ولا يقتصر الهدف من هذا الاجتماع على التعرف على وجهة نظر مختلفة، وإنما

يهدف أيضًا إلى تسهيل إجراء حوار أوسع إذا لزم الأمر، والمحصلة النهائية لهذين الاجتماعين هى الوصول إلى اتفاق مشترك على التحسينات التى ينبغى إجراؤها على الأداء، ووضع جدول زمنى لتنفيذ هذه التحسينات وفقًا لأهداف متفق عليها ويمكن قياسها، وينبغى أن يتم دعم كل ذلك من خلال تقييم دائم لمدى التقدم الذى تم إحرازه فى هذا الصدد، ويجب ألا يقتصر هذا التقييم فحسب على النقاط التى تؤخذ فى الاعتبار عند إجراء المراجعة الرسمية.

ومن ناحية أخرى، لكى تستطيع مواجهة متطلبات تحديد ضعف الأداء، كما ذكر سابقًا، تحتاج إلى فهم واضح للمهام المطلوبة فقط من صاحب هذا الأداء الضعيف من بين جميع المهام المطلوبة من الوظيفة التى يشغلها. وفى هذا الصدد، يجب أن تعلم أن محاولة تطوير الموظف ذى الأداء الضعيف عن طريق مقارنة أدائه بالأداء القياسى المطلوب من وظيفته ستكون محاولة غير مضمونة النجاح، ولكن هذه المحاولة ستفيدك للغاية، حيث قد تقودك إلى اكتشاف ما يمتلكه الموظف من مهارات رائعة مكنونة لا يعلمها أحد، واحرص على عدم المساس بالأمانة، والشجاعة، التى تتحلى بهما واستخدامهما بأمانة وحسن نية فى هذا الشأن.

مقاييس نجاح القادة

- إجراء تقييم سنوى لجميع الموظفين.

- تسجيل النتائج، ورصدها والعمل بموجبها.

- ما نتيجة التقييم الدورى مع مدير الموارد البشرية فى مؤسستك فيما يخص مشاكل الأداء لدى الموظفين؟ يجب أن يتم عرض جميع المشاكل، وإيجاد حلول للعمل بموجبها.

المعوقات

يفضل بعض الناس الاعتماد على الفطرة يُكوّنون وجهة نظر واضحة المعالم بشأن الموظف "المناسب" فى رأيهم، ولكن فى ظل النظام الديناميكى المعقد الذى أتحدث عنه فى هذا الكتاب، فإن أداء الموظفين يمكن أن يسوء نتيجة عدد كبير من العوامل، وأعتقد أنه باعتبارك قائدًا فعالاً فإن دورك هو فهم مثل هذه الفروق الدقيقة، وذلك لأن القائد الذى يتم النظر إليه باعتباره يحس بالموظف كإنسان مثله، ولا يقبل الآراء، والشعارات المتداولة كما هى.. مثل هذا القائد سيفرض على الآخرين احترامه وسينجح بالفعل فى الارتقاء بالأداء.

ولا شك أن التعامل مع هذا الأمر من الموضوعات الشائكة وسيتضح لك ذلك عند مواجهته. فمن السهل جدًا افتراض - حتى فى ظل السلطة التى تمنحها القيادة، أن حل مشكلة الأداء المتدنى هو الفصل من العمل؛ أى يتم استدعاء الموظفين ذوى الأداء الضعيف وإخطارهم بالنبأ المشئوم بأن "الأمور لا تسير على ما يرام"، ويتم نقل خبر فصلهم من العمل فى إطار "اتفاق لتسوية" الذى ينبغى التوصل إليه حسب اشتراطات التشريعات العمالية. صحيح أن هذا يمكن أن يكون حلا، ولكن هذه الطريقة، وإن كانت تقليدية، يمكن أن تعبر فى نهاية المطاف عن العجز عن تحقيق النتيجة المرجوة. وبالنسبة إلى الموظف، تعطيه هذه الطريقة رسالة مفادها أن ثقافة المؤسسة هى "إنك إما أن تؤدى ما هو مطلوب منك بالشكل المطلوب، وإلا لا مكان لك فى المؤسسة"، وأن المؤسسة تضحى بالتطوير الشخصى لموظفيها من أجل مصلحة الشركة على المدى القصير، أما بالنسبة إليك بوصفك قائدًا تمثل هذه الطريقة لك مخرجًا يمكن استخدامه لتفادى مواجهة تحديات القيادة الحقيقية.

سلوكيات القائد الفعال

- كن واضحًا بقدر ما تستطيع بشأن النتائج، والكفاءات التخصصية المطلوبة فى كل قطاع من قطاعات مؤسستك حتى تتمكن من وضع المعايير الخاصة بذلك.

- أشركْ فريق الموارد البشرية بمؤسستك فى إجراء تحليل كامل لما يمكن وصفه بأنه موظف "مناسب" مقارنة بالمعايير الموضوعة مسبقًا، وأشركهم أيضًا فى تحديد مواطن الضعف.

- استعد تمامًا لمواجهة الموظفين ذوى الأداء الضعيف، واستعن فى ذلك بالأدلة.

- اعتبر عملية تحسين الأداء فرصة، وليس تهديدًا، أو عملاً روتينيًا مملاً، فلا يحدث سوى فى حالات نادرة جدًا ألا يريد الموظفون أداء عملهم جيدًا، أو يريدون التعرض لمهانة الفصل من العمل، ومن هذا المنطلق؛ فإنك تملك فى جعبتك عوامل مهمة للتحفيز.

- تذكر أن الإجراءات المتبعة تمثل أحد الجوانب المهمة فى تحسين الأداء وخصوصًا تلك الإجراءات ذات التبعات القانونية المحتملة.

- كن مدركًا بأن عمليات التحسين من هذا النوع قد لا تتم بشكل طبيعى، وأنك شخصيًا قد تحتاج إلى التطوير، والدعم فى التعامل مع مثل هذه العمليات.

رغم أنه كثيرًا ما كتب عن موضوع القيادة، إلا أنه موضوع محير، وقد أدهشني عدد الكتب التى تداولت موضوع تحليل القيادة، سواء من الناحية النظرية، التي تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذي لشركة بشخصيته -عادة ما يقال عنها إنها " كاريزمية"- حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجًا للقيادة الفعالة. وفي حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة إلا أنها تميل إلى تجنب أقسى حد من الحقائق؛ أن تكون قائدًا، يومًا بعد يوم فى ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتا للنظريات، كما وأن التجربة لا تعطيك إحساسًا بكونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية للغاية. ومهما كنا نطمع فى أن نكون جاك والشن أو شوجر ألان، فان معظم القادة ليسوا من كبار المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، فعليهم بطبيعة الحال أن ينجحوا، أو أن يكونوا من المشاهير.

تصميم الغلاف: سيد هلال